ESTADOS UNIDOS • O governo Trump começa com brigas por todo lado

NEGÓCIOS • O bilionário Elie Horn, da Cyrela, vai às compras

www.exame.com

EXAME

EDIÇÃO 1130 • ANO 51 • Nº 2 • 1º/2/2017

GANHE ATÉ R$ 18
PARA COMPRAR REVISTAS ABRIL
Página 65

Abril

ISSN 0102288-1

R$ 16,90

Edição Quinzenal

O PIOR JÁ PASSOU

Com inflação e juros em queda, finalmente a recessão vai chegando ao fim. Mas sem euforia: a retomada será lenta. Como isso afeta a vida das empresas e dos brasileiros

Chegou o Hyundai Creta. O melhor vem agora.

O novo SUV da marca que mais entende de SUV.

Faróis com projetor, luz diurna (DRL) de LED e Cornering Lamp.

Motor Nu 2.0 Flex de 166 cv e sistema Stop & Go.

Bancos de couro com ventilação (motorista).

blueNav® – Central multimídia touch screen de 7" com GPS, Apple CarPlay® e Google Android Auto.

Seis airbags, controle de estabilidade e assistente de partida em rampa.

Imagens meramente ilustrativas. Todos os equipamentos apresentados neste anúncio são itens de série da versão Hyundai Creta Prestige 2.0 16V Flex, ano de fabricação/modelo 2017/2017, com transmissão automática, (OCN GZZZ 04). Os bancos e os painéis das portas são de couro sintético de microfibra. Garantia Hyundai 5 anos, sujeita às condições previstas no Manual de Garantia do veículo. Uso particular: garantia de 5 anos, sem limite de quilometragem. Uso comercial: garantia de 5 anos ou 100.000 km, o que ocorrer primeiro.

Conheça mais. Acesse hyundai.com.br

Saiba mais: /HyundaiBR

Na cidade somos todos pedestres.

HYUNDAI

Os termos e condições da Garantia Hyundai estão estabelecidos no Manual de Garantia do veículo, assim como no Manual do Proprietário. Preserve a vida. Use o cinto de segurança. O Hyundai Creta está em conformidade com o Programa de Controle de Poluição do Ar por Veículos Automotores – PROCONVE. Para mais informações, acesse o site: hyundaicreta.com.br ou ligue para o Call Center Hyundai Motor Brasil: 0800 770 3355.

EXAME

SUMÁRIO

70

MIRANDO A RETOMADA: *a fabricante de caminhões MAN anunciou investimento de 1,5 bilhão de reais*

CAPA

70 Economia A inflação controlada e a queda dos juros num ritmo mais acelerado aumentam a percepção de que, sim, o pior momento da crise já passou

BRASIL

18 Tendências Nunca foi tão importante entender as mudanças do mundo — essa é a conclusão do Fórum A Revolução do Novo

NEGÓCIOS

28 Energia A estatal Cemig já foi considerada um exemplo no setor de energia. Mas hoje tenta sair de uma crise profunda

34 Varejo Impulsionada por um modelo de negócios tido como ultrapassado, a catarinense Havan fatura 4 bilhões de reais

38 Investimentos Depois de dedicar 55 anos ao setor de construção, Elie Horn, dono da Cyrela, parte para novos negócios — e vai começar pelo segmento de saúde

NEGÓCIOS GLOBAIS

40 Estados Unidos Depois de uma posse marcada pelo discurso contra os políticos, o presidente Donald Trump terá de convencer o Congresso a apoiar seus planos mais polêmicos — o que divide até gente de seu partido

GESTÃO

48 Relacionamento Um estudo exclusivo mostra que, com a crise, a relação entre empresas e consumidores azedou ainda mais

TECNOLOGIA

56 Comando de voz Conversar com as máquinas não é mais coisa de filme. As grandes empresas estão levando a inteligência artificial para dentro das casas

FINANÇAS

62 Fundos de pensão O executivo Walter Mendes assumiu a presidência da Petros e o que encontrou foi um show de horrores

18

A REVOLUÇÃO DO NOVO: *evento de EXAME e VEJA recebeu presidentes e executivos de empresas para discutir tendências*

GERMANO LÜDERS

DANIEL MARENCO/FOLHAPRESS

48

TÉCNICOS DA ELETROPAULO: *a empresa está há dois anos na lista das piores em atendimento ao cliente*

GERMANO LÜDERS

IDEIAS

84 Livro Carol Dweck, pioneira no estudo sobre o desenvolvimento pessoal e a personalidade, defende uma tese, presente em seu novo livro, sobre a importância de valorizar o esforço. Leia um trecho inédito de *Mindset*, recém-lançado no Brasil

SETE PERGUNTAS

90 Sofia Wingren Para a presidente da escola de negócios sueca Hyper Island, os países não podem esperar que as novas tecnologias mudem a dinâmica da economia e do trabalho

SEÇÕES

Carta de EXAME	7
Mobile View	8
Cartas & E-mails	9
Primeiro Lugar	12
Só no Brasil	16
Grandes Números	17
Vida Real • **J.R. Guzzo**	26
Visão Global	45
Como Fazer	54
Seu Dinheiro	67

REVISTA QUINZENAL – ANO 51 – Nº 2 – EDIÇÃO 1130
1º DE FEVEREIRO DE 2017
TIRAGEM DESTA EDIÇÃO: **139 222** EXEMPLARES
CAPA: iStockphoto/Getty Images

VERÃO ROMÂNTICO NO CASTELO COM EXPERIÊNCIA SPA (2, 4 E 7 NOITES)

Criança grátis até 2 anos*
Crianças entre 3 e 12 anos têm 50% de desc.**

Nos meses de janeiro e fevereiro preparamos roteiros encantadores. A Expeperiência Spa equilibra a mente e corpo. Há também a tradicional programação romântica para quem deseja celebrar o amor. E este ano transformaremos as férias da família em uma experiência inesquecível. Confira a programação completa no site.

FESTIVAL VEUVE CLICQUOT FRESH (10 a 12 de fevereiro)

Evento exclusivo com rótulos especiais de diversas safras. Inclui coquetel no deck no lago e jantar harmonizado no restaurante Primrose. Não deixe de vivenciar essa experiência única!

RESERVAS
(54) 3295-7700
saintandrews.com.br

PRÓXIMAS PROGRAMAÇÕES ESPECIAIS

- FESTIVAL VINDIMA (17 a 19 de fevereiro)
- CARNAVAL DE LUXO (24 a 28 de fevereiro)
- FESTIVAL DETOX (03 a 05 de março)

*Criança de até 2 anos grátis no mesmo apartamento de um adulto. **Crianças entre 3 e 12 anos pagam 50% do valor da tarifa e deverão estar acomodadas no mesmo apartamento de um adulto. Consulte regras do hotel acerca da disponibilidade de apartamentos que acomodam crianças. Condições anunciadas sujeitas a alteração sem aviso prévio.

COMO CONTATAR EXAME

ASSINATURAS

- Para assinar
  Site: www.assineabril.com
  Grande São Paulo: (11) 3347-2145
  Demais localidades: 0800-7752145
  De 2ª a 6ª, das 8 às 22 horas
  Sábado, das 9 às 16 horas
- Vendas corporativas, projetos especiais e vendas em lote
  E-mail: assinaturacorporativa@abril.com.br
  Grande São Paulo: (11) 3990-2120
  De 2ª a 6ª, das 9 às 18 horas
- Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC)
  Para consultar os dados de sua assinatura, comunicar mudança de endereço e tirar dúvidas sobre pagamento ou entrega de sua revista, acesse **www.abrilsac.com**.
  É o site de serviços completo para você resolver online tudo sobre suas assinaturas. Fácil de navegar e útil a qualquer hora.
  E-mail: abrilsac@abril.com.br
  Grande São Paulo: (11) 5087-2112
  Demais localidades: 0800-7752112
  De 2ª a 6ª, das 8 às 22 horas
  Fax (11) 5087-2100

LICENCIAMENTO DE CONTEÚDO

- Para adquirir os direitos de reprodução de textos e imagens de EXAME, ligue para:
  (11) 3990-1329 ou (11) 3990-2059
  E-mails: abrilcontent@abril.com.br
  atendimentoconteudoabril@abril.com.br
  Acesse: www.abrilconteudo.com.br

EDIÇÕES ANTERIORES

- Venda exclusiva em bancas pelo preço da última edição mais despesa de remessa. Solicite a seu jornaleiro.

RELEASES

- releases.exame@abril.com.br

CORRESPONDÊNCIA

- Comentários sobre o conteúdo editorial de EXAME, sugestões e críticas:
  redacao.exame@abril.com.br
  Fax (11) 3037-2027, Caixa Postal 11079, CEP 05422-970, São Paulo, SP
  Cartas e mensagens devem trazer nome completo, endereço e telefone do autor. Por razões de espaço ou clareza, elas poderão ser publicadas de forma reduzida.

PRÉVIA EXAME

Receba por e-mail os destaques da próxima edição. Cadastre-se em nosso site:
www.exame.com.br
Anuncie em EXAME e fale com o público leitor mais qualificado do Brasil:
publicidade.exame@abril.com.br
(11) 3037-5922 – São Paulo
(21) 2546-8100 – Rio de Janeiro
(11) 3037-5759 – Outras praças
(11) 3037-5679 – Internacional
www.abril.com.br/trabalheconosco

EDITORA Abril

Fundada em 1950

VICTOR CIVITA (1907-1990) **ROBERTO CIVITA (1936-2013)**

Conselho Editorial: Victor Civita Neto (Presidente), Thomaz Souto Corrêa (Vice-Presidente), Alecsandra Zapparoli, Giancarlo Civita e José Roberto Guzzo

Presidente do Grupo Abril: Walter Longo

Diretora Editorial e Publisher da Abril: Alecsandra Zapparoli
Diretor de Operações: Fábio Petrossi Gallo

Diretor de Assinaturas: Ricardo Perez
Diretora da Casa Cor: Livia Pedreira
Diretor da GoBox: Dimas Mietto
Diretora de Mercado: Isabel Amorim
Diretor de Planejamento, Controle e Operações: Edilson Soares
Diretora de Serviços de Marketing: Andrea Abelleira
Diretor de Tecnologia: Carlos Sengiorgio

Diretor Editorial Exame: André Lahóz

EXAME

Diretor de Redação: André Lahóz

Redator-Chefe: Tiago Lethbridge

Editores Executivos: Cristiane Mano, Eduardo Salgado, José Roberto Caetano **Editores:** Ana Luiza Herzog, Ernesto Yoshida, Fabiane Stefano, Filipe Serrano, Giuliana Napolitano, Rafael Kato **Repórteres:** Aline Scherer, Ana Paula Ragazzi, Flávia Furlan, Leo Branco, Luciano Pádua, Maria Luiza Filgueiras, Marina Filippe, Naiara Bertão, Patrícia Valle, Renata Vieira
EXAME Hoje: Lucas Amorim (editor), Camila Almeida, Gian Kojikovski, Letícia Toledo, Raphael Martins, Thiago Lavado (repórteres)
Núcleo de Revisão: Ivana Traversim (chefe), Gilberto Nunes, Mauricio José de Oliveira, Vânia Baptista Valente

Diretora de Arte: Roseli de Almeida

Editora de Arte: Carolina Gehlen **Editoras:** Carmen Fukunari, Suely Andrezzi
Designers: Ana Lídia Marini, Marília dos Santos Reis, Melissa Costa, Renata Toscano **Núcleo de Vídeo:** Teresa Monrone (repórter), Henrique Donadio, Henrique Schneider (produtores multimídia) **Fotografia:** Germano Lüders (editor), Iara Brezeguello (coordenadora), Fabiana Nogueira, Gabriel Correa (pesquisadores) **CTI:** Leandro Almario Fonseca (chefe), Carlos Pedretti, Eduardo Frazão, Julio Gomes

EXAME.com

Redator-Chefe: Mauricio Grego **Editoras:** Talita Abrantes, Tatiana Vaz **Editores Assistentes:** Camila Pati, Diogo Max, Guilherme Dearo, João Pedro Caleiro, Ligia Tuon, Victor Caputo **Repórteres:** Anderson Figo, Claudia Gasparini, Daniela Barbosa, Gabriela Ruic, Karin Salomão, Karla Mamona, Lucas Agrela, Luisa Melo, Luiza Calegari, Júlia Lewgoy, Marcelo Ribeiro, Mariana Desidério, Mariana Fonseca, Marília Almeida, Marina Demartini, Rita Azevedo, Valéria Bretas, Vanessa Barbosa **Desenvolvedores Web:** Luiz Cruz, Marcus Cruz, Maurício Pilão
Infografistas: Raphaela Sereno, Rodrigo Sanches **Produtores Multimídia:** Fábio Teixeira, Gustavo Marcozzi

www.exame.com.br

PUBLICIDADE Andrea Veiga (RJ), Ana Paula Moreno (Moda, Decoração e Construção), Cristiano Persona (Financeiro, Mobilidade, Imobiliário e Serviços Empresariais), Daniela Serafim (Tecnologia, Telecom, Saúde, Educação, Agro e Serviços), Selma Souto (Bens de Consumo, Turismo, Entretenimento e Mídia), William Hagopian (Regionais) **ABRIL BRANDED CONTENT** Edward Pimenta **ASSINATURAS** Adailton Granado (Processos e Produção), Daniela Vada (SAC), Luci Silva (Marketing Direto, Relacionamento e Retenção), Marco Tulio Arabe (Estúdio de Criação), Mary Veras (Vendas Corporativas), Rodrigo Chinaglia (e-business), Wilson Paschoal (Vendas de Rede) **MARKETING DE MARCAS** Camila Verde (Casa e Decoração), Carolina Bertelli (Femininas), Carolina Floresi (Eventos), Cinthia Obrecht (Estilo de Vida), Edson Ferrão (Digital), Icaro Freitas (Circulação Avulsas), Kella Arciprete (Veja), Leander Moreira (Exame) **MARKETING CORPORATIVO** Mauricio Panfilo (Pesquisa de Mercado), Diego Macedo (Abril Big Data), Gloria Porteiro (Licenças), Thais Rocha (Relação com o Mercado) **DEDOC E ABRILPRESS** Valter Sabino **ESTRATÉGIAS E OPERAÇÕES DE PUBLICIDADE** Renata Guimarães **DESENVOLVIMENTO DE AUDIÊNCIA** Rodrigo Cavalcanti **PARCERIAS E TENDÊNCIAS** Airton Lopes **PRODUTO DIGITAL** Renata Gomes **PLANEJAMENTO CONTROLE E OPERAÇÕES** Adriana Flávilla, Adriana Kazan, Emilene Domingues, Renata Antunes **RECURSOS HUMANOS** Alessandra de Castro (Desenvolvimento Organizacional), Ana Kohl (Serviços de RH), Márcio Nascimento (Remuneração e Benefícios)

EXAME 1.130 (ISSN 0102-2881), ano 51, nº 2, é uma publicação quinzenal da Editora Abril. **Edições anteriores:** venda exclusiva em bancas pelo preço da última edição. Distribuída pela Dinap S.A. Distribuidora Nacional de Publicações, São Paulo. EXAME não admite publicidade redacional.

Redação e correspondência: Av. das Nações Unidas, 7221, 18º andar, Pinheiros, São Paulo, SP, CEP 05425-902, tel. (11) 3037-2000
Publicidade São Paulo e informações sobre representantes de publicidade no Brasil e no Exterior: www.publiabril.com.br

Serviço ao assinante: Grande São Paulo: (11) 5087-2112 **Demais localidades:** 0800-7752112 www.abrilsac.com
Para assinar: Grande São Paulo: (11) 3347-2145 **Demais localidades:** 0800-7752145 www.assineabril.com.br

IMPRESSA NA GRÁFICA ABRIL Av. Otaviano Alves de Lima, 4400, Freguesia do Ó, CEP 02909-900, São Paulo, SP

IVC | FIPP | ANER | SIP

GRUPO Abril

Presidente da AbrilPar: Giancarlo Civita

Presidente do Grupo Abril: Walter Longo

Diretor de Operações: Fábio Petrossi Gallo
Diretora Editorial e Publisher da Abril: Alecsandra Zapparoli
Diretor-Superintendente da Gráfica: Eduardo Costa
Diretor-Superintendente da Total Express: Bruno Tortorello
Diretor Comercial da Total Publicações: Osmar Lara
Diretor de Auditoria: Thomaz Roberto Scott
Diretora Jurídica: Mariana Macia
Diretor Corporativo de Marketing: Tiago Afonso
Diretora Corporativa de Recursos Humanos: Claudia Ribeiro
Diretora de Relações Corporativas: Meire Fidelis

www.abril.com.br

SHANNON STAPLETON/REUTERS

EM GUERRA COM OS FATOS: *Trump ataca a imprensa, mas ainda não se inventou nada melhor do que o jornalismo para disseminar a boa informação*

Verdades e mentiras

É INUSITADO, PARA DIZER O MÍNIMO, O QUE ESTAMOS VENDO NOS PRIMEIROS DIAS de mandato de Donald Trump, o homem mais poderoso — e perigoso — do mundo. Quem esperava alguma moderação após a surpreendente vitória de novembro está revendo seus conceitos. Trump já deixou claro que será ele mesmo, o Trump de sempre, quem vai governar os Estados Unidos. E, subitamente, a democracia mais robusta do globo está às voltas com questões típicas de países emergentes: será que o sistema político resistirá ao furacão? No epicentro desse debate estão os jornalistas e o jornalismo. Alguns dos mais respeitados veículos de comunicação do mundo são americanos, e eles estão sob pesado ataque de Trump e seu time. Certa tensão entre o poder e a imprensa é compreensível e até desejável. Mas o que tem ocorrido por lá ganhou contornos de uma guerra aberta — pelo menos foi o que Trump declarou.

É uma pena. Os americanos têm uma longa tradição democrática e enxergam a imprensa livre como um dos pilares de uma sociedade aberta. Sempre foram por isso uma fonte de inspiração nesse front. Para complicar, o ataque ao trabalho dos jornalistas ocorre num momento especialmente delicado, em que o fenômeno das notícias falsas ganha proporções alarmantes — a própria eleição americana, aliás, foi um terreno fértil para a proliferação de mentiras. Nessa hora, ainda não inventamos nada melhor do que o jornalismo de qualidade para disseminar a boa informação. Mostrar os fatos — quantas pessoas estiveram presentes à posse de Donald Trump, para ficar numa polêmica que dominou o primeiro dia do novo governo — é a primeira entre as muitas missões dos veículos de imprensa. (E não, Trump, não foi a cerimônia de posse mais concorrida da história americana; a do primeiro mandato de Barack Obama atraiu um número muito maior de pessoas.)

É quase certo que os americanos vão passar por mais esse teste. Os famosos "pesos e contrapesos" da democracia americana — um complexo sistema de limitação de poderes pela interação positiva de um conjunto de instituições — deverão mais uma vez conter o ímpeto dos poderosos da vez. Mas as reflexões de lá servem também para nós. Como discutido no evento A Revolução do Novo, que as revistas EXAME e VEJA realizaram em conjunto no dia 17 em São Paulo, em momentos de intensa transformação é preciso dobrar a aposta em alguns alicerces de uma sociedade virtuosa. Não se trata de negar o novo — ao contrário, precisamos reforçar o que temos de melhor e abrir espaço para inovações em todo o resto. É assim que avançamos. As novas tecnologias facilitaram enormemente as trocas interpessoais. Mas vai depender de nós fazer um bom uso dessa nova possibilidade. Para exemplificar as dificuldades atuais, a palavra do ano escolhida pelo *Dicionário Oxford*, do Reino Unido, em 2016 foi "pós-verdade". Como o exemplo americano deixa claro, na busca da verdade o bom jornalismo nunca foi tão necessário.

MOBILEVIEW

Como ter acesso a conteúdos digitais exclusivos com o smartphone ou com o tablet

MOBILE VIEW

O conteúdo de EXAME não se esgota nas páginas da revista. Com a tecnologia do Mobile View, as reportagens são enriquecidas com material que amplia a experiência digital do leitor oferecendo recursos interativos. A tecnologia está disponível por meio do aplicativo Blippar, que já é utilizado gratuitamente por mais de 65 milhões de pessoas em 170 países

1

Baixe gratuitamente o aplicativo **BLIPPAR** na App Store ou no Google Play

2

Inicie o aplicativo e aponte o celular ou o tablet para as páginas da revista que tenham o ícone do Mobile View. Em poucos segundos, o aparelho exibirá um conteúdo exclusivo

3

Você terá acesso a vídeos, áudios, galerias de fotos e outros conteúdos digitais que complementam as reportagens, além de anúncios animados

CARTAS&E-MAILS

O DESAFIO DE SE PLANEJAR PARA A APOSENTADORIA

A reportagem trata de importantes aspectos desse grande desafio do Brasil, que é o impacto do envelhecimento da população no mercado de trabalho (*O que você e ele têm em comum*, 18 de janeiro). Por melhor que seja o sistema previdenciário de um país, ele não se sustenta diante de uma expectativa de vida que aumenta a cada ano e de uma arrecadação em queda. Por outro lado, é impossível aceitar um regime que privilegia certos grupos — como políticos, funcionários públicos e militares — e desconsidera que as condições em muitas atividades não permitirão uma vida longa a milhares de trabalhadores.

Carlos Zaffani
São Bernardo do Campo, SP

Acredito que usar os exemplos de Mick Jagger, Abilio Diniz e Warren Buffett para mostrar o valor de trabalhar depois dos 70 anos tem requintes de crueldade com os 98% dos aposentados brasileiros. Nenhum dos quatro "capitais" listados na reportagem pelo médico Alexandre Kalache (saúde, capacidade intelectual, social e financeira) são acessíveis dignamente para a absoluta maioria dos aposentados no Brasil.

José de O. Fernandes
Balneário Camboriú, SC

Em 20 anos, nunca vi uma capa tão infeliz como a da edição passada, usando Mick Jagger como exemplo de que trabalhar na velhice é algo saudável, deixando implícito que os protestos contra a reforma da Previdência não têm fundamento e que não há a necessidade de fazer "drama" com as mudanças. É louvável que as pessoas citadas na reportagem tenham escolhido continuar produtivas, mas pergunto a EXAME: é essa a realidade da maioria dos brasileiros?

Sueldo Câmara
Mossoró, RN

Li uma chuva de críticas por causa da capa sobre a possibilidade de trabalharmos até uma idade considerada avançada. As críticas são descabidas, pois a revista cita, sim, a dificuldade que os trabalhadores braçais terão em cumprir o tempo de serviço para se aposentar.

João Ricardo Guarino da Silva

Quando se tem um bom pé-de-meia, uma profissão em que a pessoa não é exposta a ambientes insalubres, perigosos nem a situações de estresse, é possível trabalhar até 65 anos ou mais. Só que essa não é a realidade de grande parte dos brasileiros. A reportagem é elitista ao mostrar o topo da pirâmide da população. Deveria ter entrevistado os pescadores, os trabalhadores rurais, os enfermeiros para ver como eles serão afetados pela mudança na aposentadoria. Não sou contra a aposentadoria tardia, mas a reportagem perdeu a oportunidade de mostrar o pedaço real do Brasil.

Paulo Dias

J.R. GUZZO

Achei oportuníssima a reflexão provocada pelo artigo de J.R. Guzzo sobre a necessidade de pararmos de olhar a situação brasileira com pessimismo (*Melhor do que no escuro*, 18 de janeiro). Que tal ficarmos 30 dias sem interpretar os fatos políticos e econômicos pelo lado escuro? Evidentemente, não se pretende tapar o sol com a peneira. No entanto, uma corrente do bem ajudaria a dar esperança aos brasileiros.

Gilberto Cavicchioli
São Paulo, SP

EXAME NOS TRENDING TOPICS

A redação de EXAME vai sempre lembrar da última quinzena. Em 12 de janeiro, dia do lançamento da última edição, EXAME entrou na lista dos assuntos mais falados do Twitter, com comentários, é preciso reconhecer, majoritariamente críticos à ideia de usar a imagem de Mick Jagger numa capa sobre Previdência. Em meio à reação, muitos tuítes usaram o bom humor como forma de protesto. "Mick Jagger felizão porque saiu o quinto lote de restituição do IR", dizia um deles.

CORREÇÃO

• A geradora de energia Copel é paranaense (*Seu Dinheiro*, 18 de janeiro).

Comentários sobre o conteúdo editorial de **EXAME**, sugestões e críticas a reportagens
redacao.exame@abril.com.br
Fax (11) 3037-2027, Caixa Postal 11079, CEP 05422-970, São Paulo, SP

Para quem tem pressa,
mas exige perfeição.
A Audi ousou mais uma vez com o Novo Audi A3.
Com design mais agressivo, faróis Full LED
e Virtual Cockpit, é o A3 mais tecnológico
e sofisticado que você já viu.
Novo Audi A3. Avance para o próximo nível.
novoaudia3.com.br

Faróis Full LED

Faróis com iluminação precisa para maior segurança e conforto.

Virtual Cockpit

Inovador painel digital de alta resolução de 12,3" que apresenta para o motorista as principais funções do carro.

Motor turbo FSI de 150 cv

Maior performance para o seu Audi.

Audi. Produzido no Brasil.

Todos juntos fazem um trânsito melhor.

Imagens meramente ilustrativas. Itens opcionais para a versão Ambition.

PRIMEIRO LUGAR

TIAGO LETHBRIDGE | tlethbridge@abril.com.br
COM REPORTAGEM DE ANA PAULA RAGAZZI, FLÁVIA FURLAN E MARIA LUÍZA FILGUEIRAS

ENERGIA

A VENDA DE BELO MONTE

Os acionistas da megausina de Belo Monte, terceira maior do mundo, vão começar nas próximas semanas um processo de venda da empresa. Segundo EXAME apurou, o banco Bradesco BBI será um dos coordenadores da operação. Outro banco deverá ser contratado. Entre os principais acionistas da usina estão Cemig, Neoenergia, os fundos de pensão Petros e Funcef e a Eletrobras. O grupo de vendedores é liderado por Cemig e Neoenergia. Seu objetivo é aproveitar o apetite das empresas chinesas por ativos de energia no Brasil. Com suas aquisições, empresas como State Grid e China Three Gorges estão mudando o desenho do setor. A também chinesa SPIC está na reta final da compra da usina hidrelétrica de Santo Antônio, outra gigante instalada na Região Norte. A canadense Hydro Quebec também deve fazer uma proposta definitiva por Santo Antônio.

LAGO DE ALMEIDA/FOLHAPRESS

OBRA EM BELO MONTE: *os acionistas querem aproveitar o interesse chinês para se desfazer da usina*

Das 100 melhores escolas públicas de ensino fundamental do Brasil, 77 são do Ceará.

Nosso futuro agradece.

Há 10 anos o Governo do Ceará criou o PAIC – Programa de Alfabetização na Idade Certa. Uma iniciativa que revolucionou a educação do estado e inspirou todo o Brasil. Resultado: hoje, das 100 melhores escolas públicas de ensino fundamental do país, 77 são do Ceará. E dentre elas, as 24 primeiras do ranking também são cearenses. Mostramos a todo o país que, com união entre estado, prefeituras, professores, pais, alunos e demais profissionais da educação, investimentos, e uma política pública continuada, que valoriza o aprendizado, sim, é possível um estado do Nordeste estar entre os melhores do Brasil na Educação.

Fonte: IDEB 2015

GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ
Secretaria da Educação

PRIMEIRO LUGAR

CLAYTON DE SOUZA/ESTADÃO CONTEÚDO

SHOPPING DA BR MALLS: *acionistas dissidentes*

SHOPPINGS

O PLANO PARA A BR MALLS

Liderado pela gestora Dynamo, o grupo de acionistas dissidentes da BR Malls, maior operadora de shoppings do país, obteve uma vitória e tanto em janeiro — quando tirou o presidente da empresa, Carlos Medeiros, do conselho de administração. Foi, afinal, contra a gestão de Medeiros que esses acionistas se insurgiram. Agora eles preparam os próximos passos. Segundo EXAME apurou, Medeiros deve ficar mais um ano no cargo, fazendo uma espécie de transição. Não se descarta a possibilidade de outro executivo assumir como interino nesse período. O objetivo inicial é reduzir a alavancagem, vendendo ações para recomprar parte de um bônus perpétuo emitido pela empresa em 2012 e considerado caro demais. Segundo executivos próximos ao grupo, o plano de médio prazo é fazer uma fusão da BR Malls com algum dos grandes do setor, entregando a gestão da empresa. A Dynamo não comenta.

VAREJO

SÓ EM MARÇO

O processo de venda da Via Varejo, rede que é dona das marcas Casas Bahia e Ponto Frio, vai começar em março. O Casino, controlador da rede, vai esperar a divulgação do resultado anual da rede, em 23 de fevereiro — o que inclui as vendas de Natal.

BRUNO MAGALHÃES/NITRO

USIMINAS: *reunião de sócios para tentar encontrar um caminho de consenso*

PREFEITURAS

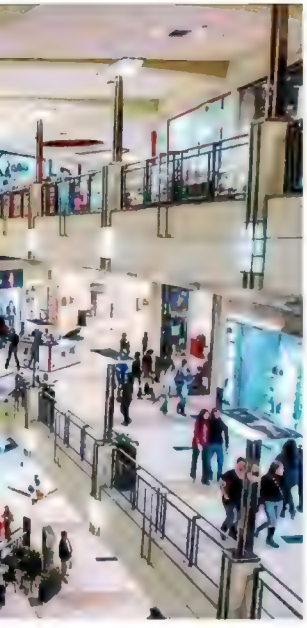
1 BILHÃO A MAIS

O prefeito de São Paulo, João Doria, refez as contas. O buraco orçamentário da cidade, antes estimado em 7 bilhões de reais, cresceu. Mais precisamente para 8,1 bilhões de reais. A diferença vem de despesas com educação e outros gastos sociais que haviam sido subestimados pela gestão anterior.

SIDERURGIA

O CAIXA ESTÁ SECANDO

Metida numa crise sem fim e com controladores que não se entendem há anos, a Usiminas vai voltar a viver dias dramáticos. O caixa da companhia, uma das maiores siderúrgicas do país, está acabando. A empresa tem cerca de meio bilhão de reais em caixa, mas, no ritmo atual, esse dinheiro some em pouco mais de dois meses. Nippon e Techint, os tais controladores que não se entendem, vão se reunir na segunda semana de fevereiro para tentar chegar a um consenso mínimo sobre o caminho a seguir.



preparam plano de médio prazo

BANCOS

FESTA

A compra da elétrica CPFL pela chinesa State Grid está sendo celebrada por Santander e Bank of America Merrill Lynch. Os dois bancos assessoraram os chineses na transação. E vão receber 30 milhões de reais cada um pela participação no negócio.

INTERNET

FUSÃO ONLINE

As lojas online de roupas Oqvestir e Shop2gether vão se fundir. A empresa resultante faturará 200 milhões de reais.

São fatos alternativos

KELLYANNE CONWAY,
assessora de Donald Trump, sobre as lorotas contadas pelo porta-voz do governo em seu primeiro pronunciamento

ÓLEO E GÁS

NA LONA

Fundada em 2002 para fornecer navios para a indústria de óleo e gás, a Brasil Supply caminha para a recuperação judicial. Os maiores acionistas — Cotia Trading e família Feffer — concluíram que não têm como honrar as dívidas, que chegam a meio bilhão de reais. A Brasil Supply é mais uma vítima da crise da Petrobras e do setor de construção naval.

FARMACÊUTICAS

SOBROU UM

O fundo de private equity americano Advent está avançando sozinho nas negociações para a compra do laboratório Teuto, um dos maiores fabricantes de genéricos do país. O Teuto é controlado pela família Melo, fundadora da empresa, e pela americana Pfizer. Mas quem acompanha o processo de perto garante: ainda falta muito chão para fechar negócio.

BOLSA

OFERTA BILIONÁRIA

A CCR, maior concessionária de estradas do Brasil, prepara uma oferta bilionária de ações. A empresa, que já é listada, contratou os bancos BTG Pactual, Bradesco, Banco do Brasil, Santander, Itaú e JP Morgan para coordenar a oferta. Segundo EXAME apurou, o objetivo da CCR é levantar entre 3 bilhões e 4 bilhões de reais. Caso consiga, será a maior oferta de ações no país desde a megacaptação da Telefônica, há quase dois anos. As empreiteiras Camargo Corrêa e Andrade Gutierrez e o Grupo Soares Penido são os controladores da CCR.

DIVULGAÇÃO

RODOVIA DOS BANDEIRANTES: *a CCR fará emissão de ações*

SÓ NO BRASIL

LEO BRANCO | leo.branco@abril.com.br

MAURICIO SIMONETTI/FOTOS PÚBLICAS/AGÊNCIAS

CENTRO DE PALMAS (TO): *85% dos projetos de lei aprovados pelos 20 vereadores da cidade são irrelevantes para a população*

CONTAS PÚBLICAS

87 MILHÕES DE REAIS PERDIDOS

Cada um dos 280 000 moradores de Palmas, capital do Tocantins, desembolsa 116 reais todo ano para sustentar os 20 vereadores locais. É o segundo gasto mais alto entre as Casas legislativas das capitais — só perde para o do Rio de Janeiro, segundo o Observatório Social, organização que monitora o orçamento de prefeituras e Câmaras de Vereadores. Além de cidades de mesmo porte terem câmaras bem menos onerosas — os 363 000 habitantes de Rio Branco, no Acre, desembolsam 63 reais por pessoa —, o problema está na qualidade do gasto. De acordo com o Observatório Social, 85% dos 181 projetos aprovados pelos vereadores palmenses de janeiro de 2013 a junho de 2016 foram inúteis para a maioria da população. Entre eles estão mudanças de nome de ruas e concessões de títulos de utilidade pública a entidades obscuras, como uma igreja chamada Ministério Servo da Orelha Furada. Com a honraria, os agraciados podem pleitear à prefeitura a doação de terrenos públicos. Nos cálculos do Observatório Social, a tramitação de matérias irrelevantes teria consumido 87 milhões de reais dos cofres públicos de Palmas no acumulado de três anos. A gastança chamou a atenção do Ministério Público, que está pedindo a suspensão de seis leis aprovadas pelos vereadores da capital do Tocantins. Em nota, a assessoria da Câmara dos Vereadores diz que os questionamentos da promotoria são legítimos e que poderá reverter a aprovação dos projetos. O que não dá para reverter é o dinheiro público que foi desperdiçado.

GRANDES NÚMEROS

LEO BRANCO | leo.branco@abril.com.br

NEGÓCIOS

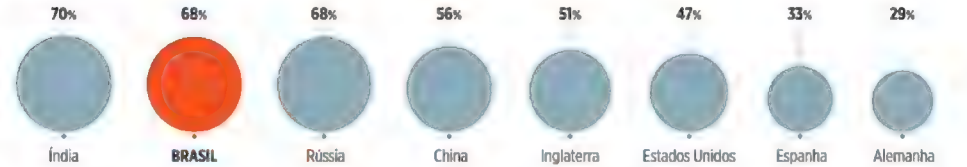
EMPREENDEDORISMO JOVEM EM ALTA

Os jovens brasileiros só ficam atrás dos indianos em interesse na abertura do próprio negócio. É o que revela uma pesquisa da Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (Firjan), realizada com 5 600 jovens de 25 a 35 anos de oito países durante o ano passado. Entre os principais motivos citados para empreender no Brasil estão a realização de um sonho, o desejo de explorar uma oportunidade comercial e a vontade de não ter chefe. Já quem não quer ter negócio no país cita a instabilidade da economia como justificativa. De maneira geral, a percepção dos valores dos jovens brasileiros donos do próprio negócio pode ter sido influenciada pelos escândalos de corrupção revelados pela Operação Lava-Jato: 68% dizem sentir incômodo ao tratar com pessoas antiéticas.

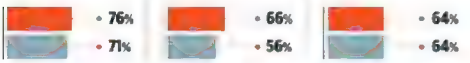
As percepções de jovens ao redor do mundo sobre empreender — e a autoavaliação de quem já tem um negócio próprio

■ Brasil ■ Resto do mundo

Vontade de empreender nos próximos dois anos *(em %)*

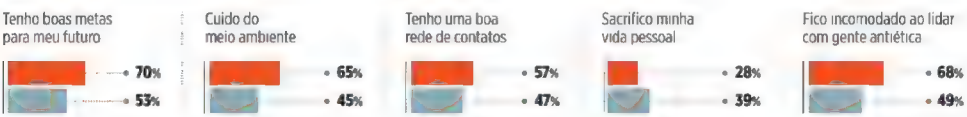


Por que deseja abrir uma empresa? *(em %)*



Por que não abre um negócio? *(em %)*

Avaliação dos jovens empreendedores sobre seus métodos de gestão *(em %)*



Fonte: Firjan

SEM MEDO DO NOVO

Nunca foi tão importante entender as mudanças do mundo. Para isso, EXAME e VEJA realizam a série de três encontros A Revolução do Novo. Conclusão do primeiro fórum: ter conhecimento continua a ser o melhor jeito de encarar o futuro | **LUCIANO PÁDUA**

NADA SERÁ COMO ANTES:

SE 20 ANOS ATRÁS ALGUÉM DISSESSE que o telefone celular teria mais capacidade de computação do que a primeira espaçonave que levou o homem à Lua, e que as pessoas olhariam para sua tela, em média, 150 vezes por dia, dificilmente seria levado a sério. Hoje, os celulares tornaram-se onipresentes no cotidiano e caminham para ser uma extensão do corpo humano. Essa é apenas uma das diversas inovações disruptivas dos últimos anos. O mundo se transformou de forma tão acelerada que começou a abalar as certezas cultivadas ao longo do século passado. Foi-se o tempo do emprego estável, da economia próspera e do descaso com o meio ambiente. Fórmulas consagradas para ser bem-sucedido perderam a credibilidade. Entraram em cena preocupações dignas de filmes de ficção científica: os robôs substituirão a força de trabalho humana? A internet será a ligação de tudo em nossa vida? Criaremos relações virtuais e artificiais com nossos semelhantes?

Questões sobre o futuro como essas foram abordadas no fórum A Revolução do Novo — uma iniciativa das revistas EXAME e VEJA, da Abril, em parceria com a fabricante de bebidas Coca-Cola —, realizado em São Paulo no dia 17 de janeiro. O evento, dedicado a uma reflexão sobre as mudanças que estão afetando as pessoas — como indivíduos, cidadãos e consumidores —, inaugurou uma série de três encontros. Ao longo dos próximos meses, mais duas rodadas virão, sobre as transformações nas empresas e nos países. O primeiro encontro contou com a participação de cerca de 150 convidados, incluindo empresários,

Baixe o aplicativo gratuito Blippar e ouça a reportagem *(saiba mais na pág. 8)*

GERMANO LÜDERS

entender as mudanças tecnológicas e de comportamento é essencial para lidar melhor com o cenário sempre imprevisível

presidentes de empresas, personalidades e estudiosos de diversas áreas.

Num tempo em que a incerteza é crescente, uma das primeiras constatações é que as mudanças já não ocorrem mais de geração para geração e há pouco tempo para digeri-las: as novas tendências mal surgem e logo se tornam obsoletas. Com as fundações da sociedade em xeque, o tempo é menos de respostas e mais de perguntas. Afinal, como as pessoas se comportarão no futuro? O que será aceitável moralmente para consumidores e empresas? "Nada sabemos sobre o que virá, mas temos condições de questionar as perguntas do presente. As pessoas mais bem preparadas estão em melhor posição para fazer novas perguntas", diz o historiador e escritor Leandro Karnal, que proferiu a palestra de abertura do fórum.

Além de Karnal, apresentaram-se o economista e filósofo Eduardo Giannetti; o diretor de parcerias para a América Latina do Facebook, Luis Olivalves; o diretor de marketing global da Coca-Cola, Marcos de Quinto; e o diretor para desenvolvimento de negócios do Google, Julio Zaguini. Houve ainda duas entrevistas: uma com o alemão Andreas Pohlmann, especialista em medidas antifraude e ex-chefe de controle interno da fabricante de equipamentos elétricos Siemens, e outra com Helio Mattar, presidente do Instituto Akatu, organização civil dedicada ao consumo consciente. No intervalo dos blocos, os convidados discutiram em sua mesa os assuntos abordados, focando a relevância de pensar as consequências de tantas transformações nas relações sociais, na política e na economia.

A revolução mais evidente é a tecnológica. Sua interferência na vida das pessoas é automática, e não há como

NOVO CONSUMO: *Hélio Mattar (à dir.), do Instituto Akatu, em entrevista ao diretor de redação de EXAME, André Lahóz*

GERMANO LÜDERS

resistir a esses avanços. A sociedade, de certa maneira, é refém dessas rupturas. Não à toa, esse foi o modelo que impulsionou o desenvolvimento humano e econômico nos últimos séculos, desde a prensa de Johannes Gutenberg, que permitiu maior circulação de ideais, até a internet das coisas, que promete revolucionar a relação das pessoas com os produtos nos próximos anos. A predominância da tecnologia no cotidiano trouxe novos padrões de comportamento. Na comunicação, novas formas de interação tendem a se ampliar. Segundo Luis Olivalves, do Facebook, um terço dos 2 bilhões de mensagens trocadas diariamente na plataforma é composto de imagens que tomaram o lugar das palavras: são os emojis, símbolos utilizados para expressar sentimentos e ações. Gostando ou não, essa nova forma de linguagem é uma realidade. Em 2015, o *Dicionário Oxford*, o mais prestigioso da língua inglesa, escolheu, ironicamente, "emoji" como a palavra do ano. Enquanto os emojis

MARCOS DE QUINTO, DA COCA-COLA: *"Para atender melhor os consumidores, é preciso prestar mais atenção no que eles fazem do que dizem"*

GERMANO LÜDERS

Baixe o aplicativo Blippar e assista ao vídeo da palestra de Leandro Karnal (*saiba mais na pág. 8*)

LEANDRO KARNAL: *"Como escreveu o filósofo inglês Francis Bacon no século 17, o conhecimento em si mesmo é poder. Isso nunca mudou na história"*

REFLEXÃO COLETIVA: *cerca de 150 empresários, executivos e estudiosos de diversas áreas reuniram-se para analisar e discutir como enfrentar as mudanças*

tomam conta das mensagens, os vídeos são a nova fronteira das interações digitais. "O vídeo é hoje o formato de comunicação preferencial. É imersivo e ajuda a vivenciar uma situação", diz Olivalves. Nos próximos anos, essa experiência ganhará ainda mais força por meio da realidade aumentada.

Se permitiram mais interação, as redes sociais também acirraram os ânimos de muitos usuários. No Facebook, a política brasileira e suas reviravoltas ocuparam a segunda posição entre os assuntos mais debatidos em 2016 — o primeiro foi a surpreendente eleição de Donald Trump. Uma das principais consequências negativas desse novo comportamento digital foi a profusão de notícias caluniosas, que foram apontadas como um dos componentes que ajudaram a impulsionar a vitória de Trump. Isso ganha especial importância na medida em que, segundo uma pesquisa do Instituto Reuters, 51% das pessoas no mundo usam as redes sociais para se informar. No Brasil, a proporção chega a 72%. Novamente, a escolha da palavra do ano do *Dicionário Oxford* ajuda a entender a importância da questão: em 2016, a selecionada foi "pós-verdade". O termo diz respeito a um fenômeno amplamente observável nas redes sociais, no qual as pessoas acreditam em informações só por estarem em linha com suas crenças pessoais. "As redes sociais aproximam quem é parecido e afastam quem é diferente. A reação é cada vez mais violenta", afirma o empresário Romero Rodrigues, fundador do site Buscapé e sócio do fundo de capital de risco americano Redpoint.

Num mundo de transformação vertiginosa, é bom saber que alguns valores continuam imutáveis. Entre eles está a ética, tema desenvolvido por Eduardo Giannetti e pelo especialista em governança corporativa Andreas Pohlmann. Nesse aspecto, a evolução tecnológica está colaborando para tornar o mundo mais transparente. Com a aceleração da troca de informações, empresas e governos estão cada vez mais submetidos ao escrutínio público. Essa vigilância abrangente pressiona

por mudanças nas condutas dentro das empresas. "A única forma de as companhias serem bem-sucedidas e sustentáveis é conduzir negócios limpos", diz Pohlmann (*veja entrevista na pág. 24*). A receita parece simples: criar regras claras e adotar uma política de tolerância zero com desvios. Muitas vezes, porém, como ocorreu no caso da Siemens na Alemanha em 2007, isso só costuma vir após dolorosos escândalos, que corroem a reputação da empresa e geram multas vultosas. Uma diferença importante é que, ao contrário da lógica das inovações tecnológicas, na qual o indivíduo fica à mercê da mudança, na ética ele é o protagonista. Para qualquer programa de conformidade funcionar, as lideranças corporativas precisam assumir uma cultura ética e direcionar com firmeza seus funcionários para isso. "A história da Siemens mostra bem isso. Numa empresa de 169 anos de existência, os desvios ocorreram quando a liderança falhou e foram corrigidos quando a cúpula deu o exemplo e trabalhou fortemente a coerência interna", diz Paulo Stark, presidente da subsidiária brasileira do grupo alemão.

EDUARDO GIANNETTI: *"Nenhuma sociedade dormiu corrupta e acordou virtuosa"*

CAMINHO ÁRDUO

O mesmo raciocínio pode ser aplicado a um governo: instituições e cidadãos precisam contribuir permanentemente para combater a corrupção. Na visão de Giannetti, o caminho para uma sociedade mais civilizada é árduo. "A ação fiscalizadora do Estado ou de uma empresa isoladamente jamais faria com que as regras fossem acatadas", afirma. A adesão aos princípios éticos só se dá por uma combinação entre a conscientização do custo-benefício coletivo do comportamento correto, a identificação individual com sentimentos morais e a submissão movida pela punição ao desvio. São mudanças que levam tempo. "Não há precedente de sociedade que tenha dormido corrupta e acordado virtuosa." No Brasil, o momento adverso atual pode servir para o país se tornar mais maduro institucionalmente e cultivar melhores perspectivas econômicas e sociais. "O

LUIS OLIVALVES, DO FACEBOOK: *um terço dos 2 bilhões de mensagens trocadas diariamente é composto de emojis: imagens que substituem palavras*

GERMANO LÜDERS

Baixe o aplicativo Blippar e assista ao vídeo da palestra de Eduardo Giannetti *(saiba mais na pág. 8)*

ZAGUINI, DO GOOGLE: *o celular mudou tudo*

PARCERIA: *Henrique Braun, presidente da Coca-Cola no Brasil, e Alecsandra Zapparoli, publisher e diretora editorial da Abril, fizeram o encerramento do fórum*

escândalo de corrupção expôs as mazelas de uma herança patrimonialista que aqui perdura há séculos e pressupõe que a sociedade serve ao Estado, e não o contrário", diz Giannetti. "A apuração do mensalão e a Operação Lava-Jato são oportunidades únicas para uma mudança de padrão no país."

Para além da corrupção, a revolução ética mudou também o engajamento em diversos temas, desde preservação do meio ambiente até saúde. "Há uma nova geração de consumidores que têm muita preocupação com a responsabilidade socioambiental", diz Paulo Silva, diretor de operações do varejista Walmart.com. "Os jovens querem produtos e serviços de empresas que tenham um papel na construção de um mundo cada vez mais sustentável." Além disso, em dezembro de 2015, quase 200 países assinaram o Acordo de Paris e deixaram uma clara mensagem de que o problema ambiental do planeta é muito mais urgente do que o público médio imaginava. "O desmoronamento de verdades antigas e a disseminação de informações levaram a uma enorme insegurança dos consumidores em relação às empresas", afirma Helio Mattar, presidente do Instituto Akatu. "Como consequência, os negócios estão vivendo uma inesperada era do risco. Nos países desenvolvidos, mesmo com juros baixos, há uma saturação do consumo." As respostas estão vindo com o uso da tecnologia para criar, por exemplo, a economia compartilhada, e com a preferência por produtos e serviços que levem em conta o fato de que os recursos não são inesgotáveis.

Nas novas relações com os consumidores, um dos aspectos significativos é conhecer melhor suas escolhas. "Para antecipar as demandas, observar o que as pessoas estão fazendo é mais importante do que ouvir o que elas dizem", afirma Marcos de Quinto, diretor de marketing da Coca-Cola. Num mundo onde smartphones e outros aparelhos ligados à internet são mais presentes, é natural que as companhias busquem ampliar os serviços digitais para interagir com o público. Hoje, 56% das buscas no celular estão relacionadas ao

"NÃO TOLERE OS DESVIOS"

PARA ANDREAS POHLMANN, ESPECIALISTA EM MEDIDAS ANTIFRAUDE, ORIENTAÇÕES FIRMES DAS LIDERANÇAS SÃO O PASSO MAIS IMPORTANTE NO COMBATE À CORRUPÇÃO

O advogado alemão Andreas Pohlmann, de 60 anos, é uma das maiores autoridades mundiais no combate às fraudes em empresas. De 2007 a 2010, chefiou o departamento de controle interno da multinacional alemã Siemens após a revelação de um esquema global de corrupção que levou a companhia a pagar 1,6 bilhão de dólares em multas. Atuando como consultor desde 2011, há dois anos ele tem a Petrobras entre seus clientes. Para Pohlmann, a reconstrução da reputação abrange medidas simples de gestão, mas exige tolerância zero à corrupção das lideranças.

GERMANO LÜDERS

ÉTICA: *tema da entrevista de Pohlmann a André Petry, diretor de redação de VEJA*

Qual a melhor forma de combater a corrupção nas empresas?
Nos meus trabalhos, utilizei uma bússola de integridade para os funcionários. Eles tinham de responder a quatro perguntas, sendo a mais importante: "Estou à vontade para prestar contas do que estou fazendo?" Se eles não conseguissem responder às perguntas, era melhor esquecer o assunto. Com tantos manuais, os empregados precisavam dessa orientação prática para fazer negócios transparentes.

Como reconstruir a reputação de uma companhia?
É preciso comunicar ao mundo exterior de que maneira o problema foi resolvido, como foi a experiência da empresa e como ela pode contribuir para a luta contra a corrupção.

Mas como mudar a cultura das pessoas?
A parte mais importante é mudar a mentalidade das lideranças da organização para um mantra de que só aceitam negócios limpos. Eles têm de dizer que não aceitam exceções e que esperam que todos os funcionários sigam essas regras.

Os brasileiros pensam que vivem no país mais corrupto do mundo. O senhor concorda?
Pensar assim não levará o país à frente. O Brasil tem problemas, mas precisa usar a experiência de outros países para resolver algumas das dificuldades. Há regras comuns que podem ser aplicadas. Uma delas é: não faça concessões. Não tolere os desvios.

local onde a pessoa se encontra, o que permite novas formas de consumo baseadas em tecnologias de localização e inteligência artificial. "O celular será parte do corpo humano e definirá o novo ciclo de consumo", afirma Julio Zaguini, diretor do Google.

Com tantas variáveis, desvendar o futuro é tarefa para magos. Mas, preparar-se para os próximos passos de um mundo que não para de se transformar, é essencial. Diante das mudanças, uma coisa permanece como sempre foi: "O conhecimento em si mesmo é poder, segundo o filósofo inglês Francis Bacon no século 17. Isso não mudou", afirma o historiador Karnal. Talvez o domínio do saber não permita advinhar o amanhã, mas ajuda a formular — e questionar — as melhores perguntas. Mundo afora, movimentos nacionalistas prometem recriar a glória de um tempo dourado no qual supostamente tudo era melhor. A armadilha é quase irresistível para quem saiu perdendo com a revolução tecnológica e a globalização, como a classe média dos Estados Unidos e a de países europeus, que viram sua renda estagnar ou cair na última década. Mas a nostalgia do passado não ajuda a resolver os problemas do presente — e menos ainda os do futuro. O novo exige que cada um busque o jeito de se reinventar. ■

EXAME MENTORIA PME 2017

A oportunidade ideal para transformar sua empresa em uma grande companhia.

Cinco encontros de março a julho

- Conversas individualizadas com um renomado CEO que vai atuar como seu mentor
- Painéis e workshops com professores da Fundação Dom Cabral
- Palestras com líderes de negócios para aprender com seus cases

VOCÊ E GRANDES NOMES DO MUNDO DOS NEGÓCIOS TRABALHANDO PARA SUA EMPRESA CRESCER.

SAIBA MAIS E INSCREVA-SE AGORA!
mentoria.exame.com.br

Abril

Realização: EXAME FDC

VIDAREAL

J.R. GUZZO

Momento esquisito

PEDRO LADEIRA/FOLHAPRESS

PERDA: *Zavascki era um juiz-chave para o andamento da Lava-Jato. Sua morte pode atrasar o desfecho da operação*

A morte de Teori Zavascki ajuda aqueles que querem sabotar a ação da Justiça. Mas um país com 200 milhões de habitantes não acaba de um dia para o outro nem pode mais ser controlado por meia dúzia de malfeitores

O BRASIL ESTÁ REALMENTE VIVENDO UM MOMENTO ESQUISITO. ROGARAM PRAGA? Não pode ser, porque praga não existe. Uma soma de coincidências infelizes, em que novos fatores são adicionados quase sem interrupção — e por isso não permite que a adição seja concluída? O fato concreto é que a noite não acaba; o relógio avança, o mundo gira e tudo continua escuro. Em 2017, para ficar no presente mais próximo, está difícil encontrar alguma coisa positiva no Brasil. O ano, por sinal, havia começado debaixo de uma apavorante tempestade de sangue em penitenciárias do Norte do país, fruto de guerras internas que se travam sem o menor controle deste "Estado forte" e doente que temos aí. Antes de chegar ao final do primeiro mês, 2017 nos traz, agora, a morte súbita de um homem-chave para o encaminhamento e a conclusão dos processos mais críticos que estão hoje na Justiça brasileira. A morte do ministro Teori Zavascki, num desastre aéreo no litoral do Rio de Janeiro, priva a Operação Lava-Jato de seu magistrado mais graduado — e, no fim das contas, mais decisivo para o desfecho do caso todo. Tudo, agora, promete atrasar ainda mais — bom para os réus, como sempre acontece quando a Justiça não anda, ruim para o país. Enquanto os processos de Curitiba não se definirem, a vida política brasileira continuará travada e, enquanto a política estiver travada, a economia não deslanchará.

Num país mais funcional do que o Brasil de hoje, o acidente no qual morreu Teori Zavascki ficaria dentro de seus limites naturais — uma cruel tragédia humana para as famílias do ministro e dos outros mortos na queda do avião particular em que viajavam. Mas o Brasil vive, há anos, uma situação de colapso simultâneo da maioria dos órgãos que compõem a máquina do Estado; perdeu a capacidade de resistir a dificuldades não previstas no calendário e entra em situação de histeria a qualquer problema que apareça. O poder público brasileiro, na verdade, não consegue lidar nem com o calendário — não consegue mais nada, deixou de ser um conjunto de sistemas e de pessoas que fazem algum tipo de trabalho coordenado. Vive todos os dias à beira de um ataque de nervos. Manda embora ministros ao primeiro relâmpago que aparece em volta deles; ninguém nem sequer se preocupa mais em fazer a conta de quantos já foram para a rua. Quer tirar dinheiro do contribuinte para dar uma "indenização" de 60 000 reais à família de cada presidiário morto nas últimas badernas nas prisões. Por que não 600 000? Porque não pediram — este é um governo no qual quem grita leva, e leva na hora. O governo aceita, passivamente, conviver com uma máquina estatal que foi destruída, peça por peça, ao longo de mais de cinco anos seguidos. Não conserta nada, tem medo de tudo. Deixa-se paralisar por uma oposição que não tem voto, está desmoralizada pela corrupção e cujos líderes vivem sob a ameaça do Código Penal. As decisões corretas que tomou só estão de pé porque ninguém deu um berro para protestar contra elas.

A morte do ministro Zavascki já está sendo explorada, desde o primeiro minuto, por quem pretende tirar algum tipo de proveito dela. Seria muita inocência acreditar que as coisas pudessem se passar de outra maneira, é claro — não há ninguém bem-intencionado, ou consciente de suas obrigações cívicas, entre os réus e os possíveis implicados nas investigações contra a corrupção centradas na Operação Lava-Jato. É importante, nessas circunstâncias, não ceder ao pânico e achar, mais uma vez, que "agora acabou tudo". Não acabou nada. Os únicos interessados em fazer as pessoas pensar isso são os que querem sabotar a ação da Justiça para fugir de suas responsabilidades penais — e, mais ainda, voltar a mandar no país para garantir sua impunidade e continuar roubando. Mesmo com um Estado disfuncional e com um governo sujeito a estados constantes de cegueira, surdez e mutismo, um país com 200 milhões de habitantes não acaba de um dia para o outro nem pode mais ser controlado no grito ou na esperteza por meia dúzia de malfeitores. ■

BRASIL VOLTA COM TUDO

12ª es

eletrolarshow
Tecnologia e Negócios

17 A 20 DE JULHO DE 2017
13h às 21h - Transamerica Expo Center
São Paulo | Brasil

www.brasilvoltacomtudo.com.br

INVISTA SEGURO

na maior feira de eletroeletrônicos, eletrodomésticos, móveis, celulares, TI e UD da América Latina.

- **26 MIL VISITANTES**
  2.500 compradores
  1.500 presidentes
- **30 MIL PONTOS DE VENDA REPRESENTADOS**
  Grande, médio e pequeno varejo; e-commerce; distribuidores e atacadistas; home centers

TODO O VAREJO NACIONAL SE REÚNE EM **4 DIAS NA ELETROLAR SHOW**

EVENTOS PARALELOS:

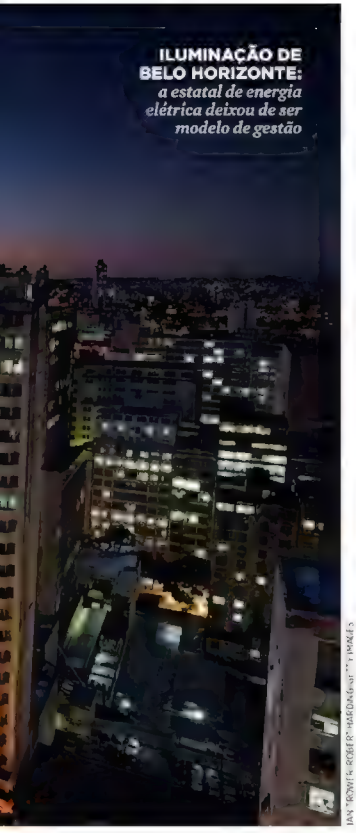
LATIN AMERICAN ELECTRONICS
International Trade Show

11 3035 1030
comercial@grupoeletrolar.com.br
www.eletrolarshow.com.br

ORGANIZAÇÃO: Grupo eletrolar
REALIZAÇÃO: azulOplay Feiras e Eventos
MÍDIA PARTNER: Revista eletrolar
APOIO INSTITUCIONAL: ALE, ABRADIST, ABRASA, ELETROS, SEBRAE
S.A. AÉREA OFICIAL: LATAM AIRLINES

DEU-SE O APAGÃO

A estatal mineira de energia Cemig foi considerada por anos um exemplo no setor. Mas, nos anos de oba-oba, a empresa plantou a semente da crise que hoje tenta resolver | **MARIA LUÍZA FILGUEIRAS**



ILUMINAÇÃO DE BELO HORIZONTE: *a estatal de energia elétrica deixou de ser modelo de gestão*

IAN TROWER/ROBERT HARDING/GETTY IMAGES

NO DIA 19 DE DEZEMBRO, O ECONOMISTA Mauro Borges, presidente da estatal mineira de energia Cemig, foi chamado ao Palácio da Liberdade, em Belo Horizonte, para uma reunião com o governador Fernando Pimentel. Aliados de décadas, Borges e Pimentel viviam dias turbulentos. Acossados pela Operação Acrônimo, que investiga a lavagem de dinheiro em campanhas eleitorais, tinham em comum outro problema — a crise da Cemig. Enrolada com uma dívida tida como impagável e empacada num processo decisório devagar, quase parando, a Cemig deteriorava-se dia a dia. Foi uma reunião breve. Na saída do Palácio, Borges ligou para dois diretores de sua confiança na empresa. "Resolveram", disse. Borges havia sido demitido por seu padrinho político. Dois dias depois, o conselho de administração se reuniu para chancelar a troca. Em janeiro, assumiu Bernardo Salomão, que foi diretor comercial da elétrica e tinha saído em 2011.

A Cemig já foi considerada a melhor empresa do setor elétrico, exemplo de como até uma estatal pode ser bem administrada. Mas de uns tempos para cá — especialmente nos últimos dois anos — a situação mudou. A receita está caindo, o lucro minguou e a dívida disparou. A empresa, que chegou a valer 30 bilhões em bolsa, hoje vale 11 bilhões. A companhia foi obrigada a empurrar com a barriga, em janeiro, o prazo de uma dívida de 2,3 bilhões de reais que tinha vencido no fim do ano, e ainda tem outros 4 bilhões de reais em vencimentos nos próximos 12 meses. Atualmente, os gastos com juros superam o investimento anual da Cemig, que ainda corre o risco de ser condenada pela agência que regula o setor, a Aneel, a devolver a receita de hidrelétricas cujas concessões estão em discussão judicial e são operadas na base da liminar. Seria um baque de 5 bilhões de reais no caixa da empresa, nas contas do banco Credit Suisse.

O que tirou a Cemig do rumo? Como costuma acontecer nesses casos, as razões são múltiplas. Assim como Eletrobras, Cesp e Copel, a estatal mineira levou um tombo considerável com a MP 579, em 2012, que renovou antecipadamente as concessões por taxas menores. A empresa mineira resolveu comprar briga na Justiça em relação a três usinas que respondem por metade de sua geração de energia. O embate está no Superior Tribunal de Justiça. Na distribuição de energia, a crise econômica fez a demanda cair e a ineficiência na operação tornou a empresa deficitária (até setembro, a receita foi de 8 bilhões de reais, mas o custo operacional foi de 7,9 bilhões e os custos com juros e parcelas de dívida da subsidiária foram de 800 milhões de reais). "O principal problema da Cemig foi ser gerida como se não houvesse amanhã", diz um conselheiro da empresa.

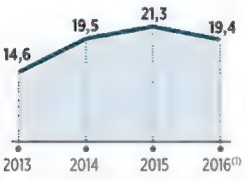
Ao longo da última década, a Cemig fez quase 30 aquisições e participou dos principais leilões de geração e transmissão no país. Fez isso acumulando uma dívida que hoje soma 16 bilhões de reais. De 2006 a 2015, a companhia distribuiu 25,6 bilhões de reais em dividendos de um lucro líquido de 26 bilhões de reais, ou seja, 98,5% do total. Não houve nenhuma preocupação em preservar o caixa ou antecipar pagamentos de dívidas para aliviar o balanço. Mesmo com a perda de receita e geração de caixa, a Cemig continuou gastando e capitalizando outras empresas do grupo, como a encrencada Renova, de energia renovável. Em 2014, já com a economia brasileira caminhando para a recessão, a Cemig comprou as participações da Petrobras na geradora Brasil PCH e na empresa de distribuição de gás Gasmig, o que custou, no total, 1,3 bilhão de reais. A Cemig também ajudou seu segundo maior acionista, a empreiteira Andrade Gutierrez. Investigada na Operação Lava-Jato, a Andrade precisava se desfazer de participações para melhorar

Na última década, a Cemig se endividou para fazer aquisições e investimentos, enquanto distribuía 99% do lucro aos acionistas

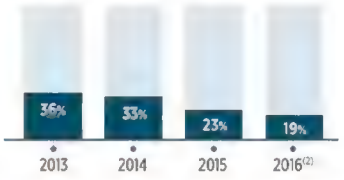
PIOROU TUDO

Nos últimos dois anos, o lucro da Cemig diminuiu, enquanto a dívida aumentou — para tentar equalizar suas finanças, a empresa tenta vender alguns de seus negócios

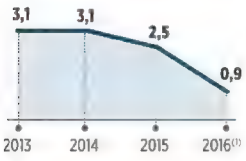
A receita caiu nos últimos dois anos *(em bilhões de reais)*



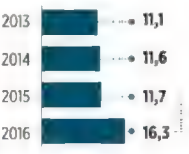
A margem de lucro operacional encolheu *(em %)*



O lucro é o menor dos últimos anos *(em bilhões de reais)*



E a dívida líquida só cresce... *(em bilhões de reais)*



...com um custo mais alto *(juros de dívida, em milhões de reais)*(3)

Os negócios que a Cemig tenta vender *(valor de participação da empresa, em reais)*

(1) Em 12 meses até setembro (2) Em setembro (3) De janeiro a setembro **Fontes:** Cemig, Fitch, Eleven, Itaú BBA e Santander

sua estrutura financeira — em 2014, vendeu sua fatia na Santo Antônio Energia para a Cemig, que já era sócia da empresa, por 835 milhões de reais. A Santo Antônio já dava prejuízo.

A Cemig vive hoje uma situação considerada inédita por executivos que trabalham há décadas na empresa. Seus dois maiores acionistas, o governo de Minas Gerais (que decretou calamidade financeira em dezembro) e a Andrade, não têm caixa livre para fazer frente a qualquer urgência financeira. Em junho passado, a empresa contratou o banco Rothschild para fazer uma análise de seu perfil financeiro. A conclusão, quase cinco meses depois, foi que a empresa precisava aceitar um custo alto de rolagem de dívida (fez uma emissão, em janeiro, pagando o equivalente a 19,6% de juros anuais) e que a companhia teria de levantar 4 bilhões de reais com a venda de negócios. A participação da empresa na Renova está sendo negociada com a americana AES, parte da transmissora Taesa foi vendida para a Cteep, a fatia em Santo Antônio está em leilão. A Cemig também começou a fazer uma revisão no valor de seus ativos, o que deve resultar numa baixa contábil de 600 milhões de reais no patrimônio.

A demora numa solução vem de dois quadrantes — a tradicional lentidão estatal e uma não assumida relutância na hora de vender negócios. Das oito diretorias da Cemig, três são ocupadas hoje por interinos, que são mais resistentes à venda de ativos e à redução de orçamentos de equipes. O governo também emite sinais contrários. Na prática, isso atrapalha o andamento dos processos, que atrasam por motivos banais, como a demora para a entrega de documentos. Em julho, a empresa contratou o banco Itaú BBA para avaliar a melhor solução para a Gasmig, mas não deu ao banco sinal verde para vendê-la até agora.

Cortes de custos também têm dado o que falar. Até o ano passado, a empresa pagava seguro de vida para todos os funcionários, incluindo os aposentados. A estatal decidiu cortar o benefício, o que pode resultar numa economia de 400 milhões de reais, mas o sindicato dos eletricitários abriu uma ação na Justiça contra a empresa. No início de 2016, a Cemig encarou uma greve de 50 dias por reduzir a participação dos funcionários nos lucros. Também cortou os dividendos para 25% do lucro. A Cemig não deu entrevista, mas disse, em nota, que o aumento da dívida nos últimos 21 meses "se deve basicamente à aquisição das 18 usinas hidrelétricas do leilão realizado pela Aneel em novembro de 2015" e que "a política de investimento adotada na década passada somada à crise econômica e às mudanças regulatórias resultaram nas pesadas obrigações herdadas pela atual gestão". Como acabaram de assumir, os novos administradores ainda podem se dar ao luxo de colocar a culpa nas gestões anteriores. Se não agirem rápido, logo terão de assumir sua parcela de responsabilidade pelo apagão da Cemig. ■

PARA UMA DAS LÍDERES GLOBAIS DO SETOR DE POLÍMEROS DE ALTA TECNOLOGIA,

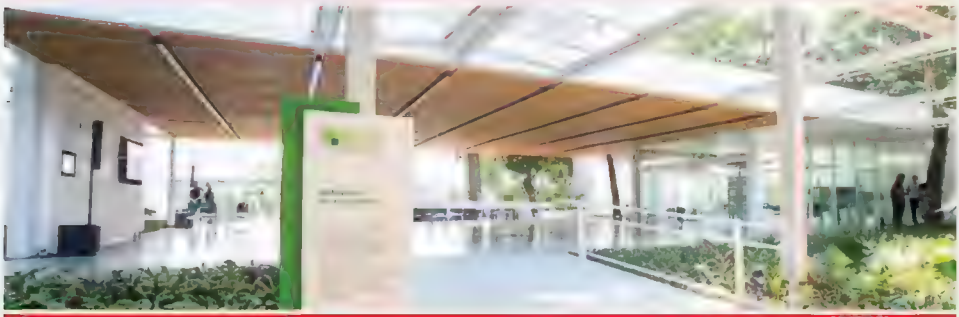
NÓS POTENCIALIZAMOS

UMA INICIATIVA SUSTENTÁVEL COM CERTIFICAÇÃO LEED® PLATINUM.

Quando a Covestro decidiu desenvolver um novo prédio corporativo que incorporasse seus valores de sustentabilidade, nosso time de consultoria foi acionado para ajudá-la a colocar em prática esse plano: gerar energia por meio de painéis fotovoltáticos, potencializar os recursos de iluminação e ventilação naturais, coletar água de chuva para reúso, construir o paisagismo com vegetação nativa, utilizar materiais de construção reciclados e madeira com certificação FSC. Assim foi criado o primeiro edifício privado 100% autossutentável do Brasil e com nível de certificação LEED® Platinum.

CUSHMAN & WAKEFIELD, UMA LÍDER GLOBAL EM SERVIÇOS IMOBILIÁRIOS COMERCIAIS.
O QUE PODEMOS FAZER POR VOCÊ?

cushwakeaction.com.br / cushwake@sa.cushwake.com
(11) 5501-5464



IDEAS INTO ACTION

CUSHMAN & WAKEFIELD

VILLE DU VIN e veja Comer&Beber

Recomendam:

BENVINO

RÓTULOS EXCLUSIVOS. EXPERIÊNCIAS ÚNICAS.

Assine BENVINO. **O clube de assinaturas** que leva vinhos das melhores vinículas do mundo até a sua casa.

O grande desafio de um apreciador de vinho é escolher o que degustar. Afinal, existem mais de 75 mil rótulos no mercado, produzidos em 72 países. BENVINO ajuda você nessa escolha, enriquecendo seu conhecimento com histórias fascinantes dos lugares de produção, dicas de harmonização e muito mais, tornando pleno o seu prazer de degustar um bom vinho.

PREMIER

Quer descobrir os sabores das principais regiões produtoras do mundo? Assine este plano que leva para você, todo mês, dois rótulos exclusivos.

Apenas **R$ 99,00**/mês

EXCLUSIF

Este plano é especial para quem quer ampliar seus conhecimentos sobre o universo de vinhos e vinhedos. Assine e receba, todo mês, dois rótulos premium.

Apenas **R$ 185,00**/mês

EXCELENCE

Neste plano, você tem produções de qualidade excepcional das melhores vinícolas do mundo. Assine e receba mensalmente em casa uma seleção de rótulos.

Apenas **R$ 359,00**/mês

GRUPO Abril

BEBA COM MODERAÇÃO

Assine BENVINO

Receba em casa vinhos exclusivos e selecionados por especialistas todos os meses.

1 Acesse o site GoBOX e crie a sua conta.

2 Escolha o seu plano.

3 Faça a sua assinatura informando seus dados e o seu cartão de crédito.

4 Receba todo mês, no conforto da sua casa, a sua caixa BENVINO.

www.**assinegobox**.com.br

A ESTÁTUA, A LOJA E OS BILHÕES

Espalhada pelo interior do país, impulsionada por um modelo de negócios tido como ultrapassado e bizarramente decorada com estátuas da Liberdade, a varejista Havan fatura 4 bilhões de reais

NAIARA BERTÃO

AS DUAS PRIMEIRAS SEMANAS DO ANO — aquelas meio mortas, em que quem pode viaja de férias e quem não pode trabalha entorpecido — foram particularmente agitadas para o empresário Luciano Hang. Aos 54 anos, Hang é um daqueles personagens que volta e meia aparecem na cena econômica brasileira: pouca gente sabe que ele existe, mas pode-se dizer que é um dos maiores empresários do país. Hang é dono da rede de lojas de departamentos Havan, que fatura 4 bilhões de reais. No início do ano, ele cruzou o país em seu avião particular para acompanhar a abertura de seis novas lojas. Uma delas, a ser inaugurada em Rio Branco, no Acre, será a 100ª unidade.

Quem mora em grandes centros urbanos talvez nunca tenha ouvido falar na Havan. Há um bom motivo para isso: a rede está toda espalhada pelo interior ou por cidades de médio porte. Mas as pessoas que andam pelas estradas brasileiras podem ter notado a bizarra existência de uma réplica da Estátua da Liberdade à frente de uma loja em forma de Casa Branca. Essa é a Havan. Fundada nos anos 80 na cidade catarinense de Brusque, a empresa sempre foi cercada por uma aura de mistério. É comum ouvir que as lojas pertencem a coreanos, chineses, americanos ou ao bispo Edir Macedo. Segundo o último boato que circulou, a Havan pertencia a um dos filhos do ex-presidente Lula. Foi aí que Hang decidiu sair da toca. Pela primeira vez em 30 anos, ele estampou a campanha de Natal da rede no ano passado e participou de alguns poucos programas de TV.

Filho de operários do setor têxtil, Luciano Hang começou a carreira com

FACHADA DA HAVAN: *Estátua da Liberdade e Casa Branca na nossa loja*

GERMINO LUTERS

A Havan nasceu há 30 anos como uma pequena loja de produtos têxteis no interior de Santa Catarina. Hoje, tem quase 100 pontos no país

uma loja de 45 metros quadrados especializada em tecidos importados em Brusque, a 100 quilômetros de Florianópolis. A abertura econômica no governo Collor impulsionou o negócio: em suas viagens ao exterior, além de tecido, Hang começou a comprar bugigangas para revender a lojas de 1,99 real na cidade. Tinha, na época, um sócio, Vanderlei de Limas (o nome Havan vem da junção das iniciais do sobrenome de um e do nome do outro). Em 1991, o sócio deixou a empresa. Mas ele mantém, até hoje, uma pequena loja de tecidos em Brusque. Livre do freio causado pelas desavenças, Hang decidiu abrir lojas fora de Santa Catarina. Foi quando começou a desenvolver o modelo de negócios um tanto esquisito que levou a empresa à frente.

Poucos negócios são tão "anos 90" quanto as lojas de departamentos. Elas ficaram no passado, destruídas por erros de gestão e pela ascensão de outras opções de compra nas grandes cidades. A Havan tem tudo o que levou Mappin e Mesbla à lona. Vende mais

PATRICK RODRIGUES/AGÊNCIA RBS

HANG, DONO DA HAVAN: *lojas instaladas em cidades com menos de 500 000 habitantes*

de 100 000 itens, número altíssimo que torna a operação da loja extremamente complexa. Encontra-se de tudo por lá. Nas capitais do Sudeste, com shoppings de todas as categorias, esse tipo de loja seria inviável. Mas Hang descobriu que, no interior do país, o jogo é completamente diferente. Os preços baixos, a decoração curiosa (para não dizer esdrúxula) e o espaço para alimentação e lazer conquistam os clientes, que muitas vezes chegam em ônibus intermunicipais. A proximidade de rodovias, o amplo estacionamento e a facilidade de acesso a transporte público também ajudam. Segundo a consultoria Boston Consulting Group, mais de 80% das cidades em que a Havan está presente têm menos de 500 000 habitantes. Uma das lojas está instalada em Porto União, em Santa Catarina, um município com apenas 30 000 habitantes.

O dono toca a Havan com um jeitão de PME. A empresa tem apenas cinco diretores, e Hang administra o negócio praticamente sozinho. A família quase não participa do dia a dia da empresa, e sucessão, por enquanto, é assunto proibido. "Tenho 54 anos, posso trabalhar tranquilamente até os 100", diz Hang. Apesar desse tamanho todo, a Havan não divulga balanços. Segundo funcionários, um dos grandes prazeres que o empresário tem na vida é levar visitantes em seu helicóptero para conhecer o centro de distribuição da empresa em Barra Velha, no litoral de Santa Catarina. A loja da cidade tem uma Estátua da Liberdade de 57 metros de altura, 10 a mais do que a original americana. A obsessão pelos Estados Unidos começou ainda na década de 80, em suas primeiras visitas como importador de mercadorias. A primeira estátua foi instalada em 1995 em Brusque. "Sou fã dos Estados Unidos porque admiro o ambiente livre de negócios", diz Hang, entusiasmado. Há quem deteste a decoração americanófila da rede. Em Bauru, no interior paulista, um protesto de moradores quase impediu a instalação da estátua. A prefeitura não viu problema e a estátua está lá. Hang gosta de dizer que se orgulha de pagar cerca de 1 bilhão de reais ao ano em impostos e encargos trabalhistas. Talvez a explicação para isso seja o desejo de deixar para trás uma condenação por crimes contra o sistema financeiro nacional (como sonegação e evasão de divisas) e lavagem de dinheiro na década de 90. A condenação a 13 anos de prisão acabou prescrevendo.

Hang descobriu o potencial de consumo do interior do país antes de muita gente, mas é claro que a concorrência acordaria um dia. As empresas de shoppings, por exemplo, estão fugindo das capitais e migrando para as cidades médias. Apesar de abaladas pela crise, pretendem inaugurar 41 shoppings no país até 2018. Enquanto a concorrência não aumenta, a Havan anunciou um investimento de 300 milhões de reais para abrir dez lojas em 2017. Com isso, estima-se que o faturamento pule para 5 bilhões de reais. Hang quer chegar à 200ª loja em cinco anos. Se conseguir, será bom para ele — e para os fabricantes de estátuas da Liberdade também. ■

POTÊNCIA DO INTERIOR

Concentrando seu crescimento em cidades médias, a Havan fatura hoje mais de 4 bilhões de reais

FATURAMENTO(1)
4,1 bilhões de reais

LOJAS
94 em 14 estados

FORNECEDORES
400

CLIENTES
100 milhões por ano

NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS
10 000

POSTOS DE GASOLINA
2

TERRENOS E IMÓVEIS
Patrimônio de 824 milhões de reais(2)

PEQUENAS CENTRAIS HIDRELÉTRICAS (PCHs)
4

(1) Em 2015. Para 2017 a estimativa é alcançar 5 bilhões de reais em receitas
(2) Balanço da Brashop de 2014 **Fonte:** empresa

O ENERGÉTICO ACABOU DE EVOLUIR. VÁ COM ELE!

- Mude para o primeiro e único energético 100% natural e orgânico
- Sem conservantes, sódio, corantes, taurina e outras substâncias químicas
- Ação energética prolongada e sem efeitos colaterais
- Rico em antioxidantes e em vitaminas E, B e C
- Reconhecimento de qualidade orgânica

PRATIQUE ORGANIQUE

Acesse assinegobox.com.br e receba seus energéticos em casa.

GO BOX

ELIE HORN VAI ÀS COMPRAS

Depois de dedicar 55 anos ao setor de construção, Elie Horn, dono da Cyrela, quer agora partir para novos negócios — e vai começar pelo segmento de saúde

ANA PAULA RAGAZZI

GERMANO LÜDERS

HÁ TRÊS ANOS, ELIE HORN, UM DOS MAIORES empresários do país, passou o comando da incorporadora Cyrela para os filhos e decidiu se dedicar mais a outras coisas que não a empresa que fundou há 55 anos. De lá para cá, apareceu no noticiário mais por seu lado filantrópico do que pelo empresarial. Em 2015, Horn foi o primeiro brasileiro a aderir ao The Giving Pledge, programa criado em 2010 por Bill Gates e Warren Buffett para reunir bilionários dispostos a doar metade da fortuna acumulada ao longo da vida para investir em causas sociais. Horn comprometeu 60% da sua, estimada em 1,3 bilhão de dólares. Também tem estudado mais filosofia e lidera um projeto para combater o abuso e a prostituição de meninas menores de idade no Brasil. Tudo muito bom, tudo muito bem — mas, depois desses três anos pensando em outras coisas, o empresário decidiu voltar a investir.

Horn reuniu recursos da família em um fundo que busca negócios em diversos setores — exceto o imobiliário. A primeira aquisição, já se sabe, será uma empresa do segmento de saúde. "O Brasil é um país grande e, à medida que ficar mais rico, o negócio de saúde vai crescer muito", disse Horn a EXAME. O empresário também vê sinergias entre a área de saúde e a de construção. "Vários negócios em saúde precisam de imóveis. Poderemos aproveitar essa coligação dos dois lados, só por isso já vale." O projeto lembra, embora em escala ainda embrionária, a Península, fundo criado pelo empresário Abilio Diniz para administrar sua fortuna e investir em empresas influenciando na gestão delas. Hoje, Diniz é sócio da varejista Carrefour, da gigante de alimentos BRF e da rede de ensino Anima.

Para ficar à frente do fundo (que ainda não tem nome), Horn convidou Rogério Melzi, que deixou o comando da empresa de educação Estácio há sete meses, depois de ter sido adquirida pela concorrente Kroton. Os dois ficaram próximos dois anos atrás, quando Melzi passou a ocupar uma cadeira no conselho da Cyrela. Horn escolheu Melzi depois de acompanhar suas intervenções "bem pensadas" nas reuniões de conselho da Cyrela. "Como somos transparentes, quanto mais cutucar,

ROGÉRIO MELZI (À ESQ.) E ELIE HORN: *gestão e capital para investir fora da construção*

melhor. Não decidi de um dia para o outro. Até porque, na minha idade, ter paixonites é perigoso", afirma Horn. O convite já havia sido feito enquanto Melzi estava na Estácio. E Horn disse que poderia esperar pela vinda de Melzi no momento mais adequado. O executivo deixou a Estácio durante a batalha pelo controle da empresa. Melzi se diz agora satisfeito porque nesse projeto está alinhado ao controlador.

O primeiro investimento do novo fundo está prestes a ser fechado e, segundo EXAME apurou, deverá ser na área hospitalar. Mas os dois já estão de olho em outras possibilidades, como clínicas populares. Além de escolher os alvos de aquisição, Melzi vai tocar as empresas compradas. "Nessa primeira aquisição, devo ocupar a presidência da empresa. E, a partir do momento que vierem outras, estarei no conselho ou indicarei a gestão", afirma Melzi.

O tamanho do fundo não é revelado, mas já larga com centenas de milhões de reais e pode receber mais recursos à medida que novas oportunidades apareçam. Os investimentos poderão ser fechados em conjunto com outros fundos de private equity ou com dinheiro de outras famílias. Segundo EXAME apurou, já na primeira aquisição Horn deverá ter um sócio financeiro. "Gosto de ter sócios. Sem preconceitos", diz Horn. Apesar das parcerias, a intenção deles é sempre manter a gestão das empresas investidas. Conservando o chapéu de filantropo, 60% dos ganhos que Horn obtiver também com esses negócios serão destinados à caridade — ou "justiça", como ele gosta de dizer.

O empresário voltou a investir porque vê o país entrar numa nova fase. "Eu nasci otimista. Não sei se é defeito ou qualidade, só sei que não posso ficar parado", diz. O sonho de repetir o sucesso que teve na construção em outros setores é antigo, mas esbarrava na falta de capacidade de gestão. Investimentos em outros ramos, como frutas, couro e ouro, não deram certo. "Agora tem de dar certo. Decidi que só faria esse fundo quando tivesse um bom gestor", afirma. A gestão da Cyrela continuará a cargo de seus filhos, Efraim e Raphael. Horn é presidente do conselho de administração. "Vivemos um período muito negativo em todos os ramos da construção", diz. A Cyrela vale, hoje, 5 bilhões de reais, metade do que valia em seu auge, há seis anos. A empresa e o setor sofrem com a retração econômica e com o elevado número de clientes que não conseguiram pagar pelos imóveis que adquiriram. No ano passado, a queda nas vendas da Cyrela foi de 18%. Mas o ciclo de queda dos juros iniciado pelo Banco Central anima Elie Horn. "Acho que estamos na hora da virada." ■

Horn separou centenas de milhões de reais para o fundo, que deve anunciar a primeira compra em breve

POSSE DE DONALD TRUMP: *o presidente assume o cargo com baixa popularidade*

JIM BOURG/REUTERS

QUAL SUA REAL FORÇA?

Depois de uma posse marcada pelo discurso inflamado, o presidente Donald Trump terá de convencer o Congresso a apoiar seus planos mais polêmicos — o que divide os republicanos | **SÉRGIO TEIXEIRA JR.,** ***DE NOVA YORK***

aprovadas pelos congressistas — os mesmos que foram alvo de um discurso virulento na posse. "As vitórias deles não foram suas vitórias. Os triunfos deles não foram seus triunfos. Enquanto eles comemoravam na capital de nosso país, havia muito pouco a comemorar para as famílias em dificuldades país afora", disse Trump sobre os políticos tradicionais. A retórica beligerante contra a ordem estabelecida funcionou na campanha. Se a mesma atitude de confrontação vai dar resultados, ainda é uma incógnita.

Um relatório recente do banco Goldman Sachs divulgado a investidores analisou 28 das principais propostas de Trump. Segundo o levantamento, 14 dessas propostas, como a construção de um muro na fronteira com o México, precisam de dois terços dos votos no Congresso. Isso significa que o presidente também terá de conquistar o apoio do Partido Democrata. Antes de buscar o apoio da oposição, porém, Trump precisa da sustentação de sua própria base. O corte de impostos é um tivo é oferecer incentivos às empresas para que produzam e gerem empregos e mantenham seus lucros dentro do país, e não em filiais abertas no exterior para explorar brechas legais.

A proposta está alinhada à ideia de Trump de favorecer a geração de empregos industriais nos Estados Unidos. No entanto, o presidente discorda de Ryan. "Toda vez que ouço o termo 'ajuste de fronteira', não amo *[a ideia]*", disse ele ao *The Wall Street Journal*. "Normalmente, isso significa um mau negócio." A proposta de Trump é diferente. Ele defende um corte simples e direto nas alíquotas pagas pelas empresas, dos atuais 35% para 15%. Além disso, quer reduzir a 10% o imposto cobrado das companhias que trouxerem de volta os mais de 2 trilhões de dólares em lucros guardados no exterior. A questão é como cobrir o rombo que seria deixado no orçamento com esse plano. Questionado pelos senadores, Steven Mnuchin, o indicado para o Departamento do Tesouro, disse: "Queremos garantir que a reforma fis-

Trump usou o discurso de posse para atacar os políticos tradicionais, mas depende deles para dar sustentação a seus projetos

DONALD TRUMP RECEBEU 63 MILHÕES de votos nas urnas, mas, para conseguir cumprir várias de suas promessas de campanha, o novo presidente americano vai precisar de outro tipo de voto: o dos deputados e senadores. Apesar de nominalmente pertencer ao Partido Republicano, que controla as duas Casas do Legislativo, Trump e seus colegas de partido têm visões opostas sobre o que deve ser feito em várias áreas. Do corte de impostos à imigração, muitas das propostas que levaram o bilionário nova-iorquino à vitória terão de ser dos poucos pontos em que Trump e seus companheiros de partido concordam. Mas a maneira de implementá-lo será uma das primeiras provas do que poderá ser um tenso relacionamento entre o novo presidente e sua base. A ideia de Paul Ryan, o líder republicano e presidente da Câmara, é substituir o atual imposto de renda pago pelas empresas por uma espécie de imposto de valor agregado, que seria aplicado somente às vendas realizadas dentro dos Estados Unidos, isentando as exportações. O plano inclui um "ajuste de fronteira", ou seja, taxar as importações e dar crédito aos exportadores. O objecal não aumente o déficit". De acordo com a equipe de Trump, o aumento da atividade econômica seria mais que suficiente para compensar as perdas de arrecadação. Mas quatro instituições que analisaram os números estimaram o déficit entre 2,6 trilhões e mais de 10 trilhões de dólares.

Trump também ameaçou sobretaxar as empresas que levam a produção para outros países, mirando especialmente as montadoras — ideia rechaçada por muitos políticos republicanos. "Não vamos aumentar os impostos de importação", diz Ryan, presidente da Câmara. O bate-boca entre os supostos

aliados do Executivo e do Legislativo acontece num momento em que o presidente americano assume o governo com as mais baixas taxas de popularidade em 70 anos. Os eleitores que tinham uma visão favorável de Trump eram 42% logo depois da eleição. Um dia antes da posse, o percentual caiu para 40%, segundo o instituto Gallup. É claro que pesquisas também mostravam o claro favoritismo de Hillary Clinton nas eleições presidenciais de novembro e erraram clamorosamente. Mas a tarefa de convencer deputados e senadores a votar com um presidente impopular certamente parece mais complicada. Marco Rubio, senador derrotado nas primárias republicanas do ano passado, endureceu no questionamento de Rex Tillerson, ex-presidente da petroleira ExxonMobil indicado para o Departamento de Estado — mais um sinal de que alguns republicanos continuam querendo manter distância segura do novo presidente. Na visão de vários políticos em Washington, Trump teria muitos alvos fáceis, como os projetos de lei de infraestrutura, mas tem mirado objetivos complicados.

PAUL RODRIGUEZ/AP PHOTOS

HOSPITAL NA CALIFÓRNIA: *é preciso ter apoio democrata para repelir o Obamacare*

O FIM DO OBAMACARE

Uma de suas primeiras e principais metas é acabar com o Obamacare, como é conhecido o programa de Barack Obama que estendeu a cobertura de saúde a mais de 20 milhões de americanos. Como fazê-lo, entretanto, dependerá de uma delicada dança com o Congresso. Um dos primeiros atos de Trump depois de assumir foi a assinatura de uma ordem executiva enfraquecendo certas provisões da legislação de saúde. Canetadas, porém, não serão suficientes para acabar com o Obamacare. Para "repelir e substituir" a lei em um só movimento, como prometeu o novo presidente, é necessário um acordo sobre um novo programa de cobertura de saúde. Muitos republicanos não querem simplesmente acabar com o sistema atual sem uma alternativa definida. Para aprovar mudanças profundas na legislação, os republicanos, que contam com maioria de apenas quatro votos no Senado, precisam

UM CONGRESSO NO CAMINHO

Mesmo controlado pelos republicanos, o Congresso poderá ser um obstáculo

	SAÚDE	CORTE DE IMPOSTOS
O QUE TRUMP QUER	Trump prometeu acabar com o programa Obamacare e, "essencialmente ao mesmo tempo", aprovar um substituto para oferecer a cobertura de planos de saúde a milhões de americanos de baixa renda	Trump fala em simplificar e reduzir a estrutura tributária americana. A questão é como tapar o buraco na arrecadação. O presidente criticou a solução oferecida pela maioria republicana
O QUE PENSA O CONGRESSO	Os republicanos querem derrubar o Obamacare, mas o formato da cobertura futura é incerto. Eles não aceitam a cobertura universal e não está claro quando um novo plano vai ser aprovado	Os republicanos defendem o chamado "ajuste fronteiriço", um sistema complexo que mudaria a maneira como os produtos importados são taxados e ofereceria isenções nas exportações

MARK WILSON/GETTY IMAGES

PAUL RYAN: *o líder do Congresso tem propostas contrárias às de Trump*

das ideias delineadas pelo presidente — como impulsionar a economia com investimentos governamentais e bloquear acordos de livre comércio — são maldições para os republicanos tradicionais. "Alguns de nós vão pressionar para que voltemos às raízes: limites ao governo, liberdade econômica, responsabilidade individual e livre comércio", deixou claro o senador republicano Jeff Flake. Nos primeiros dias, pelo menos, essa pressão não se mostrou forte o suficiente. Uma vez na Casa Branca, Trump rapidamente retirou os Estados Unidos da Parceria Transpacífico, acordo de comércio entre países das Américas, Oceania e Ásia conhecido pela sigla em inglês TPP.

Assim como o candidato Trump, o presidente recém-empossado continua desafiando abertamente o credo de seu partido — e não há sinais de que isso vá mudar tão cedo. O incentivo para parte dos republicanos apoiar o presidente é não desagradar à sua base eleitoral. Por isso, não está descartado um realinhamento populista do partido nos próximos anos. Porém, há quem acredite que a retórica de campanha tem prazo de validade. Justamente por não ser um político tradi-

para o presidente Trump

GUERRA TARIFÁRIA

Trump critica as empresas que levam a produção para países como China e México. Uma das ideias dele é sobretaxar os produtos dessas companhias vendidos nos Estados Unidos

Paul Ryan, o líder republicano e presidente da Câmara, afirmou que não vai aumentar as tarifas. Ryan defende cortar os impostos para aumentar a competitividade das empresas e manter os empregos no país

Mais do que nunca, o presidente vai depender do apoio de Mike Pence, o vice-presidente que conhece bem como Washington funciona

apresentar um plano que conte com o apoio de pelo menos oito democratas. As diferenças entre o que querem Trump e os republicanos do Congresso em relação ao Obamacare "não são tão grandes assim", segundo Grace-Marie Turner, do centro de estudos conservador Galen Institute, especializado em saúde. Mas isso não quer dizer que a queda de braço será menos dura.

O discurso de posse de Trump foi marcado por conclamações populistas e desdém pelas instituições. Algumas

cional, Trump vai depender do apoio daqueles que o cercam, como o vice-presidente Mike Pence e Reince Preibus, chefe de gabinete, ambos veteranos de Washington. "Não acho que ele vá mudar o partido no que diz respeito às grandes questões", disse ao jornal *The New York Times* Scott Walker, governador de Wisconsin. A conciliação das bravatas eleitorais com a realidade do governo será só mais um dos muitos espetáculos da política americana nos próximos anos. ■

FATO RELEVANTE

CADE arquiva processo do CENP.

O processo administrativo instaurado em 2005, que investigava a implementação das Normas-Padrão da Atividade Publicitária em vigor e que autorregulam as relações ético-comerciais entre anunciantes, agências de publicidade e veículos de comunicação, foi arquivado na última quarta-feira, 18 de janeiro de 2017, por decisão unânime do Tribunal do CADE.

Associadas Fundadoras

Associação Brasileira de Agências de Publicidade – **ABAP**

Associação Brasileira de Anunciantes – **ABA**

Associação Brasileira das Emissoras de Rádio e Televisão – **ABERT**

Associação Brasileira de Televisão por Assinatura – **ABTA**

Associação Nacional de Editores de Revistas – **ANER**

Associação Nacional de Jornais – **ANJ**

Central de Outdoor

Federação Nacional das Agências de Propaganda – **FENAPRO**

CENP

Conselho Executivo das Normas-Padrão

VISÃO GLOBAL

FILIPE SERRANO | filipe.serrano@abril.com.br

FÁBRICA DA FORD NO MÉXICO: *a boa fase da indústria automobilística mexicana está ameaçada*

SUSANA GONZÁLEZ/ GETTY IMAGES

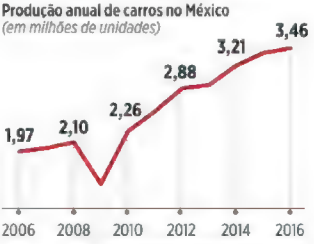
ECONOMIA

O MÉXICO NO DIVÃ

A indústria automobilística do México bateu o recorde de produção em 2016, mas as promessas de Trump ameaçam frear o crescimento

Nenhum setor representa tão bem o momento atual do México quanto a indústria automobilística. A produção de carros no país cresceu sem parar nos últimos sete anos e atingiu um recorde em 2016. Mas os dados escondem uma dependência que se tornou perigosa. De cada dez carros fabricados, seis são exportados para os Estados Unidos. Com a posse de Donald Trump, cresce o temor de que as montadoras sejam punidas com medidas protecionistas. As ameaças verbais de Trump fizeram a Ford cancelar a instalação de uma fábrica no México, o que desencadeou um boicote à montadora por parte dos mexicanos. Uma queda nas vendas e nas exportações de carros pode prejudicar a economia. O FMI diminuiu a previsão de crescimento do PIB em 2017 de 2,3% para 1,7%, o que é péssimo para o presidente Enrique Peña Nieto. Ele tem a pior aprovação de um governante mexicano em 20 anos e enfrenta protestos depois de um aumento de 20% no preço da gasolina.

Produção anual de carros no México
(em milhões de unidades)



Fonte: Associação Mexicana da Industria Automobilística (Amia)

VISÃO GLOBAL

THERESA MAY, DO REINO UNIDO: *a primeira-ministra defende mais restrição aos imigrantes europeus*

ZUMA PRESS/FOTOARENA

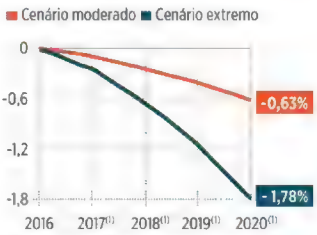
REINO UNIDO

DE PORTAS FECHADAS

A situação dos imigrantes europeus é uma das questões mais problemáticas que o Reino Unido terá de enfrentar nas negociações para a saída da União Europeia, as quais estão previstas para começar em março. Há 8,3 milhões de estrangeiros vivendo no país, e 3 milhões deles nasceram em uma das outras 27 nações da União Europeia — a maioria é de poloneses, irlandeses, alemães, romenos, italianos e franceses. A primeira-ministra britânica, Theresa May, disse em janeiro que espera alcançar um acordo para que os estrangeiros possam continuar no Reino Unido, mas ela também afirmou que pretende dificultar ao máximo a entrada de novos imigrantes da União Europeia — uma reivindicação dos eleitores a favor do Brexit. Os economistas alertam para os impactos negativos de uma medida desse tipo. Um estudo recente do professor Jonathan Portes, da universidade King's College de Londres (uma das mais conceituadas do mundo), identificou que a redução no número de imigrantes europeus produziria uma queda de 0,63% a 1,78% do PIB do Reino Unido até 2020. Fechar as portas para os imigrantes, no final, pode ser um mau negócio para os britânicos.

A queda no número de imigrantes no Reino Unido, provocada pelo Brexit, pode causar uma redução do PIB até 2020

Redução do PIB do Reino Unido provocada pela queda na imigração *(em porcentagem)*



(1) Estimativa **Fonte:** Jonathan Portes e Giuseppe Forte

ACABE COM O DRAMA DA COBRANÇA.

PESQUISA GRATUITA DE PROTESTO:
A BOLA DE CRISTAL PARA VOCÊ DESCOBRIR QUEM JÁ DEVE NA PRAÇA.

QUER VENDER SEM RISCO? COM A PESQUISA GRATUITA DE PROTESTO, SUA VENDA É MUITO MAIS SEGURA.

Um CPF ou CNPJ protestado pode ser o indício de que a pessoa enfrenta dificuldades para pagar as dívidas em dia. Por isso, é muito importante saber se a pessoa com quem vamos fazer negócios tem dívidas protestadas. Para descobrir se uma pessoa, física ou jurídica, possui um protesto em seu nome, você pode pesquisar quantas vezes quiser, sem pagar nada, a partir de um computador, tablet ou celular.

ACESSE **CARTORIOSDEPROTESTORJ.COM.BR**
OU BAIXE O APLICATIVO DO IEPTB PARA ANDROID OU iOS.

CARTÓRIOS DE PROTESTO
IEPTB-RJ

O QUE JÁ ERA RUIM PIOROU

Um estudo exclusivo mostra que, com a crise, a conturbada relação entre empresas e consumidores azedou ainda mais no Brasil | ALINE SCHERER

GERMANO LÜDERS

NUM DIA NORMAL, OS 1 100 OPERADORES da central de atendimento da AES Eletropaulo, maior distribuidora de energia elétrica da América Latina, recebem cerca de 30 000 telefonemas. Em dias de tempestade, causa frequente de quedas de energia, o patamar salta para 200 000. Basta uma chuva mais forte na região metropolitana de São Paulo, onde a concessionária atende 16,6 milhões de habitantes, para a média de 27 telefonemas por atendente subir para 181 ligações. No que depender do clima, a vida não será nada fácil na central de atendimento da companhia. Nos últimos 74 anos este foi o janeiro com o maior volume de chuvas registrado na região. Segundo os dados mais recentes disponíveis, nos primeiros nove meses de 2016, a frequência de quedas de luz na região atendida pela AES havia aumentado 40% em relação ao mesmo período do ano anterior. Em 2015, a companhia — ao lado de outras 15 operadoras — recebeu uma notificação da Aneel, agência que regula o setor, exigindo um plano de melhoria. Segundo a Eletropaulo, boa parte dos apagões do ano passado foi programada para a manutenção da rede, como podas de árvores. Para a força-tarefa, colocou mais 220 equipes de eletricistas na rua, além das 303 já existentes. Procurada pela reportagem de EXAME, a empresa informa que "todo o aparato da companhia foi dimensionado para atender dias de crise" e que "reduziu o número de reclamações em 20% em 2016".

É uma percepção que, segundo os dados do ranking EXAME/IBRC de Atendimento ao Cliente, difere bastante da relatada pela clientela da companhia. Em 2016, a AES Eletropaulo foi considerada a empresa com o terceiro pior atendimento no país (*veja o ranking na pág. 53*), atrás da Supervia Trens Urbanos e da Vivo TV. Em 2016, pelo terceiro ano consecutivo não houve progresso na média geral das empresas — e a qualidade de atendimento entre as que tiveram as piores avaliações na edição anterior do ranking caiu ainda mais. Foi o caso da AES Eletropaulo, da maioria das empresas de telefonia, de algumas companhias de transporte público, planos de saúde e comércio eletrônico. "O índice de reclamações resolvidas chegou ao número mais baixo já detectado pelo estudo, realizado desde 2010", diz Alexandre Diogo, presidente do Instituto Ibero-Brasileiro de Relacionamento com o Cliente (IBRC). "Em menos da metade dos casos, os clientes ficaram satisfeitos."

A piora foi ainda mais acentuada entre os bancos, que receberam três vezes mais citações negativas. Pela primeira vez em sete anos de pesquisa, nenhum representante do setor financeiro figurou na lista das 25 melhores empresas. Para chegar a essa constatação, pesquisadores do IBRC ouviram 5 089 pessoas em 148 cidades de todos os estados brasileiros, perguntando quais empresas atenderam bem e mal. As 116 empresas mais mencionadas, e com faturamento superior a 400 milhões de reais, receberam um questionário com 20 perguntas para autoavaliar seus processos. O atendimento de cada empresa também foi analisado em 11 interações de "clientes ocultos" por telefone, internet e, quando possível, pessoalmente, além de entrevistas com 25 clientes reais.

Uma das causas da piora é o enxugamento nas estruturas de atendimento e no treinamento de funcionários. De janeiro a novembro do ano passado, os

Uma das causas da piora nos índices de satisfação é o enxugamento nas estruturas de atendimento e no treinamento dos operadores

GERMANO LÜDERS

SULAMÉRICA: *a digitalização de processos reduziu 1 milhão de ligações por ano no call center*

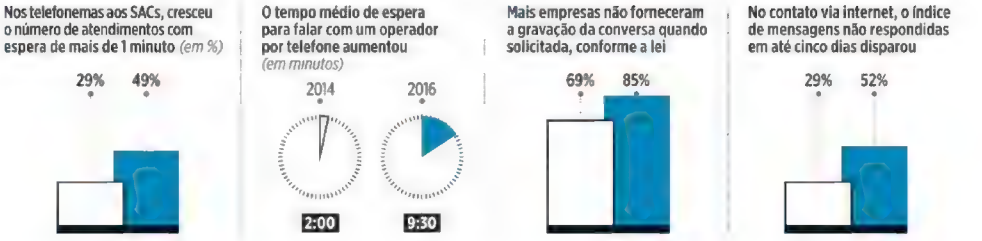
call centers de todo o país mais demitiram do que contrataram, com saldo negativo de 18 590 postos. Em 2015, a média de treinamento por funcionário foi de 78 horas, 43% menos do que em 2013. Resultado: em 2016, o tempo médio de espera para ser atendido pelas centrais telefônicas das empresas participantes da pesquisa foi de 9,5 minutos — quase cinco vezes maior do que o registrado dois anos antes. Outra conclusão do estudo: a ascensão da inadimplência gerou uma reação forte — e nem sempre amigável. As empresas tornaram-se menos tolerantes em relação aos dias entre o não pagamento e o início dos contatos, mais insistentes nas ligações e na abordagem (*veja quadro ao lado*), com telefonemas para números não fornecidos. É natural que haja mais rigidez diante de um problema que tem ajudado a piorar as finanças de muitas companhias. As críticas giram em torno dos meios usados para combatê-lo. Na pesquisa do IBRC, há relatos de contatos feitos a parentes e

LEANDRO FONSECA

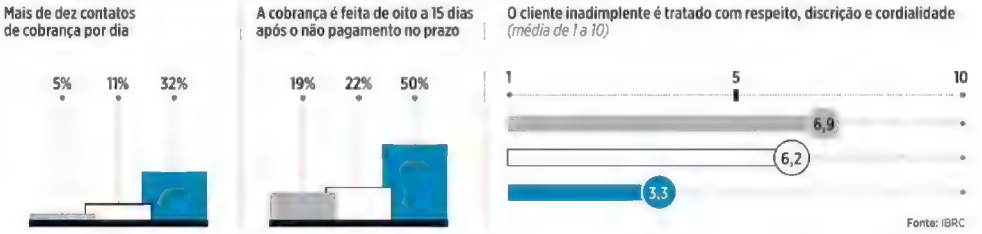
ITAÚ E ITAUCARD: *a qualidade percebida caiu com o aumento na frequência de ligações [illegible]*

UMA RELAÇÃO EM CRISE

A qualidade das interações com os clientes piorou ☐ 2014 ■ 2016



As empresas tornaram-se menos tolerantes à inadimplência ■ 2012 ☐ 2014 ■ 2016



Fonte: IBRC

Em média, as empresas tiveram uma reação dura ao aumento da inadimplência — e tornaram-se mais intolerantes e insistentes

visitas à casa dos devedores em que vizinhos foram abordados. A divisão de cartões de crédito do Itaú Unibanco, a Itaucard, caiu 46 posições no ranking EXAME/IBRC em 2016. As varejistas Walmart, Marisa e Magazine Luiza, cujo serviço de cartão de crédito é prestado pela Itaucard, também perderam muitas posições. O banco nega ter adotado práticas pouco amistosas com seus devedores. "Os escritórios de cobrança que prestam serviço para nós passam por uma criteriosa avaliação e têm seus processos acompanhados de perto", diz Marcos Magalhães, diretor de negócios cartões emissor do Itaú, banco que administra a Itaucard.

Parte das novas tecnologias disponíveis tem sido usada para acelerar a redução de inadimplência das empresas e amenizar o infortúnio dos clientes ao mesmo tempo. Algumas empresas passaram a adotar a inteligência artificial em seus sites. O primeiro contato com o devedor costuma ser por e-mail ou SMS, com um link para o chat com um robô. Esses novos mecanismos foram responsáveis, entre as empresas que os adotaram, pelo aumento de 10% na "taxa de alô" — o sucesso em conseguir um primeiro contato com inadimplentes, segundo dados da empresa de gestão de risco Go On. Outras tecnologias cada vez mais difundidas no mercado vêm criando um efeito oposto. É o caso do discador automático. O sistema liga ao mesmo tempo para três pessoas. Se todos atendem e não há operadores disponíveis, a linha cai e o sistema volta a ligar em seguida. Eis o motivo de insistentes chamadas diárias para a mesma pessoa. Introduzido para aumentar a produtividade na cobrança, criou um inferno na vida de clientes em débito.

As empresas mais bem colocadas na lista estão no grupo das que usaram a tecnologia a favor do cliente — e não contra ele. Na seguradora SulAmérica, a inadimplência foi prevenida com lembretes para beneficiários de alguns produtos por meio de notificações no aplicativo da companhia, usado por 1 milhão de clientes, e pelo envio de e-mails e SMS. As mensagens avisavam a data do próximo vencimento e continham um link com o boleto digital de pagamento. Desde 2013, a companhia faz uma revisão em seu atendimento. Uma das medidas foi a integração das

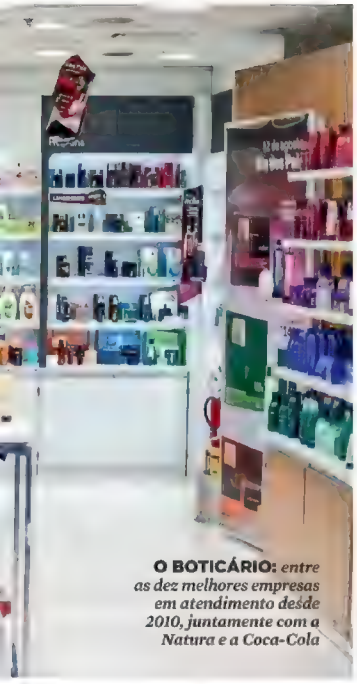
bases de dados dos clientes — hoje 60% concluída. "Estamos substituindo 18 sistemas que construímos nos últimos 30 anos por um único software com as informações dos clientes", diz Cristiano Barbieri, diretor de tecnologia e atendimento aos clientes da SulAmérica. Agora a empresa pode identificar rapidamente quem é o cliente e quais contatos já fez. Graças a isso, a taxa de resolução das solicitações no primeiro contato cresceu 20% nos últimos dois anos. A integração de sistemas também permitiu que o cliente pudesse completar tarefas, como pedir o ressarcimento de consultas médicas, via aplicativo. A implantação de novas funcionalidades nos canais digitais resultou na redução de 2 milhões de telefonemas nos últimos dois anos. A SulAmérica cresceu seis posições no ranking EXAME/IBRC e hoje ocupa o 11º lugar.

Entre as melhores, o bônus dos executivos está atrelado à satisfação dos clientes e os operadores de atendimento têm autonomia

OUVIDORIAS

O movimento ajudou também a desafogar a ouvidoria da SulAmérica, existente desde 2005. O departamento, responsável por solucionar os casos não resolvidos no SAC, é uma barreira importante para evitar que o entrevero com o cliente vire um problema maior. Quando uma reclamação chega à Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), reguladora dos planos de saúde, a empresa notificada tem cinco dias para resolver o problema ou provar que a questão não é de sua alçada. Caso não respeite o prazo, pode receber uma multa no valor de 80 000 reais. A ANS tornou as ouvidorias obrigatórias em uma resolução de 2013. Antes disso, somente 10% dos planos de saúde tinham ouvidorias. Hoje 96% têm essa instância. A existência das ouvidorias é relativamente recente em muitos setores e seu efeito, segundo o estudo EXAME/IBRC, ainda é limitado. Em 2016, o IBRC mediu pela primeira vez a eficácia das ouvidorias de quatro setores em que passaram a ser obrigatórias nos últimos anos: planos de saúde, instituições financeiras, distribuidoras de energia elétrica e seguradoras. De outubro a dezembro, o instituto entrevistou 160 ouvidores. Eles autoavaliaram a eficácia de suas empresas em resolver as solicitações dos clientes. De 1 a 10, a média da nota geral foi 5. Boa parte dos ouvidores não acredita que suas empresas tenham indicadores confiáveis para medir o sucesso da interação com os clientes e evitar que os problemas sejam resolvidos fora da empresa, como nos Procons, nos órgãos reguladores e na Justiça. Essa eficácia só foi atestada por ouvidores de 21% das empresas de saúde e por 33% das companhias de energia elétrica. A situação está um pouco melhor entre as instituições financeiras, nas quais 57% dos ouvidores consideraram sua empresa eficiente nesse indicador. Nas seguradoras, o índice chegou a 74%. Os setores nos quais as ouvidorias funcionam melhor foram os primeiros a regulamentá-las. A Superintendência de Seguros Privados foi pioneira ao criar regras para reconhecer as ouvidorias do setor em 2004.

Mesmo para os segmentos em que as ouvidorias não são obrigatórias, seu



O BOTICÁRIO: *entre as dez melhores empresas em atendimento desde 2010, juntamente com a Natura e a Coca-Cola*

RICARDO CORREA

COM A PALAVRA, O CLIENTE

As melhores e as piores empresas no atendimento ao cliente, segundo o estudo IBRC/EXAME

☐ Primeira vez no ranking de 100 empresas ■ Primeira vez entre as dez melhores

AS MELHORES	
1ª	Google
2ª	Natura
3ª	Outback
4ª	Uber
5ª	Fleury
6ª	O Boticário
7ª	Avon
8ª	Nestlé
9ª	Coca-Cola
10ª	Renault

AS PIORES	
1ª	Supervia Trens Urbanos RJ
2ª	Vivo TV
3ª	Eletropaulo
4ª	Mercado Livre
5ª	Vivo Banda Larga
6ª	Oi Velox *(banda larga)*
7ª	Banco Pan
8ª	Unimed Rio
9ª	CPTM(1)
10ª	Extra.com

▲ Melhorou a qualidade do atentimento ▼ Piorou a qualidade do atendimento

QUEM MAIS SUBIU		
21ª	Sony	▲ *86 posições*
40ª	Subway	▲ *42 posições*
63ª	CPFL	▲ *39 posições*
35ª	NET TV	▲ *37 posições*
43ª	Ponto Frio	▲ *32 posições*

QUEM MAIS CAIU		
113ª	Mercado Livre	▼ *51 posições*
81ª	Shoptime	▼ *49 posições*
102ª	Pernambucanas	▼ *47 posições*
96ª	Itaucard	▼ *46 posições*
66ª	Riachuelo	▼ *40 posições*

(1) Companhia Paulista de Trens Metropolitanos **Fonte:** IBRC

papel tem sido importante. É o caso da varejista de eletroeletrônicos Ponto Frio, que mudou processos e saltou 32 posições na lista. Um exemplo emblemático: antes, se um cliente pedisse a mudança da data de entrega de uma compra, o atendente não tinha autonomia para concluir a operação, como acontece hoje. Ele abria uma ordem de serviço para um operador de outro departamento telefonar para o cliente para concluir o reagendamento. Assim como esse, outros 95 processos foram reformulados para dar autonomia aos atendentes. A taxa de demandas resolvidas no primeiro contato subiu de 64% para 83% em apenas um ano. Sob o mesmo preceito, o maior salto da lista foi o da fabricante de eletrônicos Sony: a empresa subiu 86 posições. A companhia passou das 25 piores para as 25 melhores graças a uma diretriz definida em sua sede no Japão, no último trimestre de 2015, orientando as subsidiárias a tornar o atendimento mais personalizado. A primeira ação foi praticamente abolir o discurso ensaiado nas centrais de atendimento. A nova regra é conversar livremente com o cliente. No Brasil, o time de 70 atendentes permaneceu quase o mesmo, o que mudou foi o conteúdo e o formato dos treinamentos mensais. O instrutor passou a convidar os melhores operadores para ajudar a treinar os colegas. Os atendentes também ganharam autonomia para permitir flexibilidade em tópicos como o prazo de garantia. Se ele expirou, por exemplo, há dez dias, o padrão seria o cliente pagar pelo conserto. Mas agora o operador pode decidir estender a garantia. O índice de boca a boca positivo da Sony entre os clientes aumentou 15%, o absentismo dos terceirizados do call center diminuiu 30% e a rotatividade caiu pela metade. Outros ensinamentos valiosos podem ser tirados das únicas três empresas que desde o início do estudo, em 2010, permanecem na lista das dez melhores: a fabricante de cosméticos Natura, sua rival O Boticário e a fabricante de bebidas Coca-Cola. Nelas, a satisfação dos clientes é um indicador de desempenho atrelado ao pagamento de bônus dos executivos, os problemas dos clientes são resolvidos bem e rapidamente, os operadores de atendimento têm autonomia para tomar decisões e os processos de trabalho são constantemente revisados e aperfeiçoados. Eis uma prova de que, mesmo num cenário sujeito a chuvas e trovoadas, é possível melhorar. ■

COMO FAZER

RENATA VIEIRA
renata.vieira@abril.com.br

QUEM FAZ
A fabricante de fibras Maria Rhodia

DESAFIO
Criar produtos, aprovei-tando

CERNANO LUDERS

SUSTENTABILIDADE

VERDE JÁ NO INÍCIO

Um ano depois de ser incorporada ao conglomerado químico belga Solvay em 2012, a química francesa Rhodia viu-se diante de uma meta: tornar a sustentabilidade um fator determinante no desenvolvimento de produtos. Isso porque, naquele ano, os executivos da Solvay estabeleceram uma regra para novos produtos — além de fabricados de maneira ecoeficiente, devem ter impacto ambiental neutro ou positivo. Para cumprir o pré-requisito, as áreas de pesquisa e inovação da Rhodia no Brasil, que fabrica majoritariamente plásticos e fibras têxteis, dividiram-se em comitês para avaliar o impacto socioambiental de seus projetos inéditos, numa fase anterior à de desenvolvimento. "No passado fazíamos essa avaliação só depois de ter destinado recursos para pesquisa e marketing", diz Renato Boaventura, presidente da Rhodia Fibras. A melhor contribuição para a estratégia global até agora veio da fábrica de Santo André, na Grande São Paulo. Lá, em 2016, foi desenvolvido o primeiro fio de poliamida biodegradável do mundo. A matéria-prima, que leva apenas três anos para se decompor em meios privados de oxigênio, como aterros sanitários, aplica-se à confecção de meias, biquínis e roupas íntimas. Raramente recicladas, essas peças levam 50 anos para desaparecer no meio ambiente quando feitas com fibras sintéticas. Um dos primeiros clientes a usar a fibra para a confecção de meia foi a fabricante de roupas Lupo. Veja o passo a passo da estratégia da Rhodia.

1 TENDÊNCIAS

Ao longo de 2012, os 150 principais executivos do grupo Solvay reavaliaram o processo de inovação nos negócios. A revisão do portfólio levou o conglomerado a identificar megatendências de mercado a ser associadas aos produtos dali em diante. Uma delas: sustentabilidade.

2 ANÁLISE

Para garantir a sustentabilidade nas inovações, a empresa criou em 2014 uma metodologia para calcular não só o valor econômico dos produtos mas também seu impacto ambiental — considerando o uso eficiente de recursos na fabricação, emissões de gases de efeito estufa ao longo da vida útil e potencial de reciclagem.

FÁBRICA DA RHODIA EM SANTO ANDRÉ, SP: *primeira no mundo a lançar uma fibra têxtil biodegradável*

3 INOVAÇÃO

A metodologia passou a ser aplicada nos projetos por um comitê. Formado por executivos de pesquisa e marketing da Rhodia, o grupo se reúne mensalmente para classificar as ideias em três categorias: as que têm saldo negativo, as de saldo neutro e as que geram benefícios para o meio ambiente.

4 ESCOLHA

Essa categorização preliminar determina os projetos que receberão recursos de pesquisa e marketing para sair do papel. Exemplo: se o produto promete ser rentável, mas não pode ser reciclado ou se sua produção é intensiva em água ou em emissões de gases de efeito estufa, ele tem saldo negativo para o planeta e é abortado.

SEU MORDOMO DIGITAL

Conversar com as máquinas não é mais coisa de filme de Hollywood. Todas as grandes empresas de tecnologia estão levando a inteligência artificial para dentro das casas

SÉRGIO TEIXEIRA JR., *DE NOVA YORK*

"**BOM DIA. SÃO 7 HORAS E A TEMPERATURA** em Malibu é de 22 graus, com nuvens esparsas." É com o anúncio da hora e da previsão do tempo que a jornalista Christine Everhart acorda depois de passar a noite na mansão de Tony Stark. A voz pertence a Jarvis, o computador falante de Stark, mais conhecido como Homem de Ferro. A cena faz parte do primeiro filme da série, lançado em 2008, mas já não é mais pura ficção científica, muito pelo contrário. Assistentes inteligentes que falam, entendem a voz humana e respondem de volta são uma função básica em smartphones há alguns anos. Mais recentemente esses assistentes inteligentes começaram a chegar às casas com novas habilidades, como abrir e fechar a porta da garagem. Esse tipo de interação com os computadores é a nova fronteira da computação pessoal e, se depender de Google, Facebook, Amazon, Apple e Microsoft, não vai demorar até que estejamos tendo longas conversas com as máquinas.

A Apple foi a primeira empresa a popularizar os assistentes inteligentes com a Siri nos iPhones. Quando foi lançada em 2011, a Siri era mais uma promessa do que uma realidade. Com uma tecnologia rudimentar, muitas vezes não entendia as perguntas — todas em inglês — e executava apenas as tarefas mais simples, como abrir um aplicativo ou ler os compromissos da agenda. Mesmo com as limitações, uma secretária digital particular, dentro de um aparelho que nos acompanha quase 24 horas por dia, era, evidentemente, uma ideia poderosa. Várias versões depois, hoje a Siri entende dezenas de idiomas e executa muito mais comandos de voz.

A Apple foi a pioneira, mas quem está agora na dianteira é a Amazon. Em novembro de 2014, a empresa co-

CENA DE *OS VINGADORES:* o Homem de Ferro pede uma ajuda ao assistente virtual Jarvis

DIVULGAÇÃO

O Echo, da Amazon, foi o precursor de uma ideia revolucionária: controlar os computadores usando apenas a voz, sem a interação com uma tela

locou à venda nos Estados Unidos o Echo (até hoje o produto não é vendido no Brasil). O aparelho é um cilindro preto equipado com alto-falante e um microfone multidirecional. Na época, ninguém sabia muito bem para que servia. Era possível escolher músicas e encomendar produtos da Amazon usando a voz, e não muito mais do que isso. Mas o sistema do Echo, batizado de Alexa em homenagem à Biblioteca de Alexandria, foi ficando mais e mais esperto. Com o boca a boca pela internet — a campanha de marketing só veio um ano depois —, o Echo tornou-se um hit. A Amazon não divulga os dados de vendas, mas as estimativas são de 3 milhões de unidades vendidas em 2016 e a previsão é que cheguem a 10 milhões neste ano.

O Echo, com seu sistema Alexa, introduziu uma ideia nova e potencialmente revolucionária: controlar computadores sem a necessidade de interagir com uma tela. Quem pede recomendações de um restaurante japonês próximo de casa ouve uma lista de sugestões. Além disso, a Amazon tomou três decisões cruciais. Primeiro, criou o Echo como uma central de automação doméstica, para acender e apagar as luzes, por exemplo. A segunda inovação foi transformar o sistema do Echo numa plataforma. Os smartphones têm aplicativos; o Echo tem *skills* ("habilidades"). Desenvolvedores independentes já criaram mais de 3 000 *skills*. Eles vão do trivial (contar piadas) a aplicações mais úteis, como informar horários de trem, chamar um Uber ou pedir uma pizza. A terceira novidade é que outras fabricantes terão a capacidade de incluir o Alexa em seus produtos — desde geladeiras até abajures. Outro exemplo são os carros da Ford. Em janeiro, a montadora americana revelou que vai incluir o sistema em seus veículos. Os motoristas poderão acionar a música com um comando de voz ou até trancar o carro a distância.

O sucesso surpreendente da Amazon levou o Google a lançar nos Estados Unidos em novembro um concorrente, o Google Home, aparelho com a aparência de uma pequena caixa de som (não há previsão para o início das vendas no Brasil). "Há décadas a indústria da tecnologia tenta simplificar a interface com o usuário, e não há nada mais simples do que a conversação", diz Gummi Hafsteinsson, diretor de produtos do Google Home. O Google largou relativamente atrasado, embora sua massiva base de dados e especialização em buscas representem vantagens importantes nessa corrida. Mas há mais gente grande na disputa. Especula-se que a Apple tam-

bém esteja desenvolvendo um aparelho para ficar dentro de casa que utiliza a Siri. O Google e a Apple dominam as maiores plataformas digitais do mundo — iOS e Android — e não podem correr o risco de perder espaço no novo segmento.

Nessa disputa, o Facebook, maior rede social do planeta, corre por fora. A empresa também investe em interação, mas os esforços têm sido baseados em texto. "Notamos uma tendência global: as pessoas baixam cada vez menos aplicativos no smartphone", diz David Marcus, responsável pela área de mensagens do Facebook. Marcus acredita que cada vez mais as interações acontecerão por intermédio de assistentes inteligentes, seja por voz, seja por escrito (*veja entrevista na pág. 60*). A empresa lançou no ano passado nos Estados Unidos um assistente chamado M, com base em seu aplicativo de mensagens instantâneas, o Messenger. Por enquanto, o M está disponível apenas para um pequeno grupo de usuários responsáveis por testes, mas a tecnologia já começa a aparecer no Messenger. Desde abril, o Facebook permite que empresas criem *bots* (uma contração de *robots*, ou "robôs") para automatizar as interações com seus clientes — inclusive no Brasil. Nos Estados Unidos, a rede de lojas de cosméticos Sephora permite que as usuárias tirem uma foto do rosto, enviem pelo chat e recebam a imagem de volta com um batom aplicado, por exemplo. O *bot* também permite agendar horários de maquiagem nas lojas. No Brasil, um dos melhores exemplos é o do banco Original. Usando o Messenger é possível checar o saldo da conta-corrente e transferir dinheiro entre contas do banco.

ALÔ? ALÔ? ALÔ?

Há quem acredite que as buscas que fazemos no Google serão, num futuro próximo, conversas com assistentes inteligentes. Mas a verdade é que a tecnologia ainda tem muito a avançar. Em primeiro lugar, os assistentes estão disponíveis em poucas línguas (a exceção é a Siri). Mas o maior obstáculo

MÁQUINAS BOAS DE CONVERSA

Conheça os assistentes inteligentes das gigantes da tecnologia

APPLE | SIRI

Lançamento: 2011

Onde está disponível: iPhones, iPads e Mac

O que faz: apesar de ser uma das assistentes mais antigas, a Siri é uma das mais limitadas. Ela agenda compromissos, controla funções do smartphone e do computador e responde a perguntas simples

CORTANA | MICROSOFT

Lançamento: 2014

Onde está disponível: smartphones[1] e computadores Windows 10 e Xbox One

O que faz: o sistema da Microsoft cumpre as funções básicas de uma secretária digital, mas está disponível apenas nos poucos smartphones Windows em circulação e em suas versões mais recentes

ALEXA | AMAZON

Lançamento: 2014

Onde está disponível: Echo e Echo Dot (*foto acima*) e produtos de terceiros

O que faz: o software da Amazon é o mais desenvolvido e tem integração com dezenas de produtos de automação residencial. Também toca músicas

GOOGLE ASSISTANT
GOOGLE

Lançamento: 2016

Onde está disponível: Google Home (*foto acima*), smartphone Pixel e aplicativos

O que faz: o sistema faz buscas online, traduz palavras, anota compromissos na agenda, checa o status de voos, faz reservas em restaurantes, entre outras funções

FACEBOOK MESSENGER
FACEBOOK

Lançamento: 2016

Onde está disponível: aplicativo para smartphones

O que faz: o app de mensagens tem um sistema de inteligência artificial que pode ser usado por empresas para automatizar o atendimento aos clientes. Bancos, lojas e empresas aéreas já usam o serviço

FOTOS: DIVULGAÇÃO; JEFF CHIU/AP PHOTO

(1) Em alguns modelos **Fonte:** empresas

ALAMY/FOTOARENA

LOJA DA SEPHORA EM NOVA YORK: *as clientes provam vários tons de batom de forma virtual*

"Até 2026, todo aplicativo vai incorporar algum tipo de inteligência artificial", afirma David Cearley, vice-presidente da consultoria Gartner

são mesmo as conversas. O sistema Alexa, do Echo, o Google Assistant, do recém-lançado Google Home e dos novos celulares do Google, a Siri, do iPhone, iPad e Mac, e a Cortana, do Windows da Microsoft, ainda não entendem 100% do que dizemos. O aplicativo Hound, da empresa americana SoundHound, compreende formulações mais complexas — mas, como não é o sistema original de nenhum smartphone ou cilindro falante, seu alcance é limitado. A empresa licencia a tecnologia para sistemas automotivos e certos produtos da Samsung. "Nossa missão é 'houndificar tudo' ", diz Katie McMahon, vice-presidente da SoundHound. "Imagine que você vai poder perguntar a previsão do tempo para a máquina de café enquanto prepara um expresso duplo."

Já está claro que a questão não é mais se falaremos ou não com os eletrodomésticos, mas quanto eles poderão nos ajudar. Considere o processo atual para reservar um quarto de hotel no computador. Provavelmente tudo começa com uma busca na internet. Depois é preciso colocar as datas nos sites de comparação de preços. Feita a escolha, é hora de inserir os dados do cartão de crédito e receber a confirmação da compra por e-mail. Imagine se, em vez de todos esses passos, bastasse dizer a uma máquina: "Quais são os hotéis disponíveis no Rio de Janeiro para o próximo fim de semana com diária até 250 reais?" Respondidas uma ou duas perguntas a mais, a reserva estaria marcada. A tecnologia ainda não chegou lá, mas esse dia não está muito distante, pelo menos de acordo com a expectativa das empresas. "A ideia é criar uma conversa com o usuário com o objetivo de facilitar a execução de tarefas", diz Hafsteinsson, do Google. A inteligência dos assistentes digitais depende de computadores poderosíssimos e bases de dados enormes. Todos vivem na nuvem e estão em constante atualização. "Até 2026, todo aplicativo vai incorporar algum tipo de inteligência artificial", afirma David Cearley, vice-presidente da consultoria Gartner. Quanto mais o tempo passa, mais as máquinas aprendem sobre nossos hábitos e preferências. Um mordomo digital tão bom quanto o do Homem de Ferro pode não estar tão longe assim. ■

UMA PRÉVIA DO FUTURO

O CHEFE DA ÁREA DE MENSAGENS DO FACEBOOK DIZ QUE AS PESQUISAS EM INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL AINDA ESTÃO EM SUA INFÂNCIA

David Marcus é o responsável por uma das áreas-chave da estratégia da rede social Facebook: o sistema de mensagens. O aplicativo Facebook Messenger, que tem mais de 1 bilhão de usuários no mundo, oferece recursos para que empresas e marcas criem *bots*, ou sistemas automatizados de respostas que usam inteligência artificial. Marcus conversou com EXAME por videoconferência da sede do Facebook, na Califórnia.

Por que o Messenger é tão importante na estratégia do Facebook?
Notamos uma tendência: as pessoas têm baixado cada vez menos apps. Elas passam cerca de 80% do tempo usando aplicativos que vêm instalados no smartphone. Navegar pela web com um smartphone não é visto pelos usuários como algo muito bom. É preciso fazer login toda vez, os sites são lentos... Uma interação com sistemas automatizados de respostas que usam inteligência artificial dentro do aplicativo de mensagens pode ser uma experiência muito melhor. É claro que a web e os apps não vão desaparecer, mas acreditamos que as mensagens serão a próxima grande plataforma.

Quais tipos de sistema automatizado de respostas têm tido mais sucesso?
São várias as categorias. Notícias é uma delas. A CNN tem um bom que envia notas personalizadas. O leitor recebe as informações como se estivesse trocando mensagens com alguém. Há vários outros exemplos. No Brasil, o UFC, empresa de lutas, lançou recentemente um de notícias.

Onde entra a inteligência artificial nesses sistemas automatizados de respostas?
Em alguns sistemas temos interfaces que criam uma situação parecida com uma conversa. Parece simples, mas não é. Temos de ser capazes de entender as intenções e o sentido do que diz o usuário. Nosso sistema, batizado de M e ainda em fase de testes, faz exatamente isso.

DAVID MARCUS, DO FACEBOOK: *aposta nas mensagens*

STEVE JENNINGS/GETTY IMAGES

Como funciona o M? Ele vai ser lançado como um produto independente do Facebook?
É um projeto de pesquisa com alguns objetivos definidos. O primeiro é usar humanos para ajudar a inteligência artificial a aprender. Quando digo humanos, quero dizer pessoas que chamamos de "treinadores". Se o sistema não tem uma resposta automática, os treinadores recebem os pedidos dos usuários e fazem tudo manualmente. Com o tempo, a inteligência artificial vai assumindo o trabalho, até que haja confiança que as respostas dos computadores sejam corretas. Diria que, no começo, a inteligência artificial era um bebê que não entendia quase nada. Hoje ela é uma criança que ainda não chegou à adolescência. Há muito o que aprender. Outro objetivo nosso é transferir esses avanços para a plataforma do Messenger.

Qual será a importância da voz para esse tipo de interação automatizada?
Sem dúvida, será importante. Mas vai depender da situação. Se estou numa reunião, não vou conversar. Mas, no carro, com certeza vou preferir falar. Nossa ideia é oferecer todas as modalidades de interação.

COM 6 MESES DE ALUGUEL DAS OUTRAS, VOCÊ COMPRA A

moderninha Pro

A MAQUININHA SEM ALUGUEL E A MAIS COMPLETA DE TODAS

- Sem aluguel e sem taxa de adesão
- Conexão por chip, Wifi e Bluetooth
- Chip e plano de dados inclusos
- Vem com Cartão Pré-Pago grátis
- Não precisa de conta bancária**
- Integração com o app PagSeguro Vendas grátis para gerenciar seu negócio
- Para pessoa física ou jurídica
- Envio de comprovante de venda por SMS ou impresso
- 6 bobinas inclusas
- Frete grátis

TUDO POR APENAS

12x R$ 69,90*

TOTAL À VISTA: R$ 838,80

pagseguro UOL

Moderninha Pro aceita as principais bandeiras:

Débito e Crédito: VISA, Elo

Crédito: Diners Club

Refeição: Ticket, sodexo, VR

PEÇA JÁ A SUA, ACESSE OU LIGUE:

PAGSEGURO.COM.BR | 4003-6624

ATENDIMENTO 24 HORAS, 7 DIAS POR SEMANA

Consulte em pagseguro.com.br/pro os benefícios e funcionalidades da Moderninha Pro. Preço total à vista da Moderninha Pro: R$ 838,80, equivalente a 5,03 meses de custo médio mensal com taxa de adesão (R$ 166,84) das máquinas de GPRS das principais concorrentes. Fonte: preços dos principais credenciadores em outubro/2016, coletados em sites, listas de preços e por telefone). Consulte condições da garantia em pagseguro.com.br. Wifi recuperar conexão banda larga para funcionar. Bandeiras Amex, Hipercard e Diners são aceitas mediante leitura de tarja. Bandeiras Mastercard*, Visa, Elo, Ticket, Sodexo e VR Benefícios mediante leitura de chip e uso de senha. Verificar bandeiras aceitas em pagseguro.com.br. Para sua Moderninha aceitar cartão refeição ou benefícios, você precisa ser conveniado a Ticket e/ou Sodexo e/ou VR Benefícios. Saiba mais em pagseguro.com.br. Cartão Pré-Pago: sujeito às condições de contratação. O Cartão Pré-Pago é grátis apenas para os novos clientes que comprarem a Moderninha Pro até 31/3/2017. A funcionalidade de gerenciamento comercial do app PagSeguro Vendas funciona apenas em tablets de 10 polegadas com sistema Android. O tablet não é vendido com a Moderninha Pro. *Parcelamento do preço da Moderninha Pro vai ao apenas para cartão de crédito. Consulte condições em pagseguro.com.br. **Não precisa de conta bancária exceto para transações realizadas com cartão refeição.

ESTAVA TUDO ERRADO

Após uma carreira de três décadas no mercado financeiro, Walter Mendes assumiu a presidência do fundo de pensão da Petrobras e constatou: a Petros é um show de horrores

ANA PAULA RAGAZZI

QUANDO COMPLETOU 55 ANOS, com mais da metade deles dedicada a uma intensa carreira no mercado financeiro, o economista paulistano Walter Mendes decidiu que era hora de pisar no freio. Durante quase três décadas, Mendes foi chefe da gestora londrina Schroders no Brasil e superintendente de renda variável do banco Itaú. Em 2010, concluiu que podia diminuir o ritmo. Fundou, com amigos, uma gestora alternativa que investia em vinhos, uma de suas paixões. Continuou tocando baixo na banda de rock Black Zornitak. Assumiu cadeiras em conselhos de administração, o que, no mundo corporativo, tende a significar pouco trabalho. No caso de Mendes, no entanto, algo fugiu do script: no início de 2015, ele foi convidado para ser representante dos acionistas minoritários no conselho da mais enrolada empresa brasileira, a Petrobras. Pouco mais de um ano depois, Pedro Parente, então recém-nomeado presidente da empresa, decidiu indicar Mendes para tentar resolver um grande, enorme pepino — o deficitário, bagunçado e mal gerido fundo de pensão da Petrobras, a Petros. "Eu não pensei muito, porque, se pensasse, não aceitaria", diz Mendes, que assumiu o cargo em setembro.

A cena empresarial brasileira está repleta de tragédias. As mais notórias, como se sabe, são as protagonizadas pelas estatais Petrobras e Eletrobras. No mercado financeiro, não se tem notícia de encrenca maior do que a vivida pelos fundos de pensão, que replicaram nos últimos anos o misto de incompetência e rapinagem que quase levou as estatais à lona. Em condições normais, um fundo de pensão pega as contribuições dos funcionários da ativa, investe e paga seus aposentados. Mendes encontrou um cenário um tanto diferente. Nos últimos quatro anos, a Petros registrou déficit. O buraco, que ao final de 2015 estava em 22,6 bilhões de reais, aumentou 1,7 bilhão em 2016, para 24,3 bilhões de reais até outubro. Seguindo as regras do setor, os participantes do plano precisam cobrir esse déficit — no caso, funcionários da ativa, aposentados e a própria Petrobras terão de colocar dinheiro na Petros para corrigir os efeitos das bobagens feitas pelos gestores do fundo. É o nó que tirou Walter Mendes da semiaposentadoria.

> A Petros tem um bilionário déficit, o que obriga os beneficiários a colocar dinheiro novo para cobrir o buraco

WALTER MENDES, DA PETROS: *negócios mal explicados não tinham sequer assinatura*

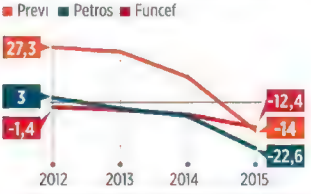
MARCELO CORREA

Consertar um fundo de pensão com defeito é uma tarefa complexa — o tamanho da Petros, segundo maior fundo do segmento (atrás da Previ, que pertence ao Banco do Brasil), só complica mais as coisas. A Petros administra dois fundos. O PPSP, lançado na década de 70, já paga mais benefícios do que recebe contribuições. O mais novo só começará a pagar benefícios em 2042. Um

NO BURACO

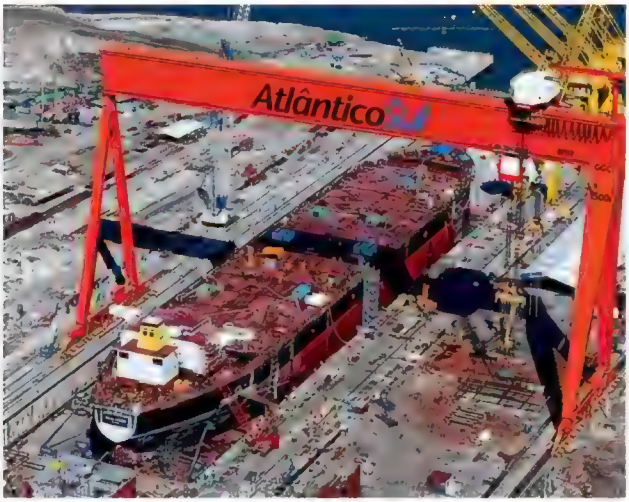
Os três maiores fundos de pensão de estatais acumulam déficits. A situação da Petros é, de longe, a pior

Evolução dos resultados dos fundos de pensão[1]
(déficit/superávit acumulado, em bilhões de reais)



(1) Um fundo de pensão tem déficit se seu patrimônio for inferior aos compromissos de pagamentos. Se o patrimônio for superior, haverá superávit **Fonte:** fundos

gestor com a cabeça no lugar faria o óbvio: concentraria apostas de longo prazo no fundo mais novo e aplicaria em investimentos de curto prazo o dinheiro do fundo antigo. Mas tem-se na Petros exatamente o contrário. O PPSP, que soma 65 bilhões de reais e precisa pagar seus aposentados mês a mês, tem uma carteira que não oferece condições de vender ativos com rapidez para fazer frente a seus compromissos. Já o fundo mais novo tem dinheiro concentrado em títulos públicos, o mercado mais líquido do país. "Se eu pudesse simplesmente trocar as carteiras dos dois fundos, seria perfeito", resume Mendes. Isso leva tempo, e será feito ao longo dos próximos dois anos. Para agravar um pouco mais, as gestões anteriores fizeram grandes investimentos que são difíceis de desfazer. O fundo tem participações acionárias relevantes em empresas como a gigante de alimentos BRF, a holding Itaúsa e a Iguatemi, de shoppings. Será preciso vendê-las aos



DIVULGAÇÃO

ESTALEIRO ATLÂNTICO SUL: *a Sete Brasil é uma das apostas erradas dos fundos*

poucos, sob o risco de jogar os preços para baixo. Apesar dos problemas, o fundo antigo tem fôlego para arcar com os pagamentos nos próximos dois anos.

Nada é mais complicado de resolver do que a herança maldita dos investimentos "alternativos" feitos pela Petros. Em 2011, quando os juros começaram a cair, os fundos de pensão procuraram formas de manter a rentabilidade. Dois se destacaram. O primeiro foi a compra de cotas de Fundos de Investimentos em Participações (FIPs). Nesse tipo de investimento, o fundo de pensão entra com o dinheiro e um gestor de fora o administra, normalmente no lado "real" da economia. A segunda modalidade foi a compra de Cédulas de Crédito Bancário (CCBs) emitidas por instituições financeiras. Isso abriu a porta para todo tipo de falcatrua. A Petros tem investimentos em 32 FIPs e 70 CCBs, e encontrou neles uma miríade de irregularidades.

No caso dos FIPs, os recursos foram entregues a gestores desconhecidos, que fizeram investimentos inexplicáveis ou que, nos piores casos, sumiram com o dinheiro. O FIP Brasil Petróleo 1 captou recursos da Petros e de outros investidores para construir uma fábrica de equipamentos no Brasil, mas os gestores Mare e Mantiq, sem a aprovação dos cotistas, decidiram erguê-la nos Estados Unidos. O negócio não deu certo, e a Petros já provisionou perda de 17 milhões de reais. A própria Petros requisitou à Comissão de Valores Mobiliários (CVM) que investigasse esse fundo. O FIP Multiner, que investia em usinas e projetos de geração de energia, recebeu 430 milhões de reais de 12 fundos de pensão, incluindo Petros, Postalis e Funcef, em 2008. Em 2012, apesar de a maioria de seus projetos ter sido um fiasco e de acumular prejuízos, recebeu um novo aporte, de mais 391 milhões de reais desses mesmos fundos. O FIP Sondas, que levantou 3 bilhões de reais com fundos de pensão para tirar do papel a Sete Brasil, financiadora de sondas da Petrobras, virou pó. "Quem investe em FIPs precisa estar no comitê de investimentos para acompanhá-los muito de perto. A Petros não tinha sequer uma equipe para acompanhar tantos investimentos", diz Mendes. Os FIPs Multiner e Sondas são alvo da Operação Greenfield da Polícia Federal.

> A gestão de investimentos "alternativos" abriu espaço para todo tipo de rapinagem nos fundos de pensão

NOVA EQUIPE

Nas CCBs, o investimento foi totalmente deturpado. Esse instrumento é usado pelos bancos quando concedem crédito a uma empresa e avaliam que o risco da operação é alto demais para assumirem sozinhos. Então vendem um pedaço desse crédito para terceiros, via CCB. Na Petros, o que aconteceu foi que um banco médio sem condições de conceder crédito emprestou dinheiro para uma empresa desconhecida e transferiu 100% da operação para os fundos de pensão. Isso foi feito, por exemplo, pelo hoje quebrado BVA, onde a Petros enterrou 1 bilhão de reais. A atual diretoria não conseguiu sequer achar papéis com assinatura dos responsáveis por alguns investimentos.

Mendes trouxe três novos diretores, dois deles que trabalharam com ele no Itaú. Para os cargos de gerência, Mendes tem aproveitado o plano de aposentadoria voluntária do Banco do Brasil para trazer pessoas do BB, da BB DTVM e do fundo de pensão dos funcionários, a Previ, que é o único dos grandes fundos de pensão brasileiro que não precisa de novos aportes. "Aqui, as pessoas administram o próprio dinheiro", diz o presidente da Previ, Gueitiro Genso. Outros fundos, como Petros, Funcef e Postalis, eram recheados de executivos de investimento indicados por políticos dos mais variados matizes. É o modelo da Previ que a Petros vai tentar copiar agora. Se Walter Mendes conseguir, 150 000 pessoas vão ter uma aposentadoria mais tranquila — e ele também. ■

GANHE ATÉ R$ 18

PARA COMPRAR REVISTAS ABRIL

O calor da estação também esquentou os descontos nas bancas.
Aproveite e escolha as suas revistas preferidas.

QUANTO MAIS VOCÊ E SUA FAMÍLIA LEEM, MAIS VOCÊS GANHAM.

RECORTE

GANHE desconto de R$ 3,00 NA COMPRA DE veja

RECORTE

GANHE desconto de R$ 3,00 NA COMPRA DE CLAUDIA

RECORTE

GANHE desconto de R$ 3,00 NA COMPRA DE QUATRORODAS

RECORTE

GANHE desconto de R$ 3,00 NA COMPRA DE SAÚDE

RECORTE

GANHE desconto de R$ 3,00 NA COMPRA DE Viagem

RECORTE

GANHE desconto de R$ 3,00 NA COMPRA DE vocêS/A

Abril

GANHE ATÉ R$ 18

PARA COMPRAR REVISTAS ABRIL

Compre outras revistas da Abril e aumente as suas chances de ganhar mais descontos.

DESTAQUE OS SEUS CUPONS DE DESCONTO

RECORTE

Somente um cupom por exemplar. Oferta válida até 1/3/2017. Promoção válida exclusivamente para bancas de jornais e revistarias. Desconto não cumulativo. Válido em todo o território nacional. Caro jornaleiro, entregue este cupom ao seu distribuidor ou à agência TOTAL Publicações.

990-3614-011657

RECORTE

Somente um cupom por exemplar. Oferta válida até 5/3/2017. Promoção válida exclusivamente para bancas de jornais e revistarias. Desconto não cumulativo. Válido em todo o território nacional. Caro jornaleiro, entregue este cupom ao seu distribuidor ou à agência TOTAL Publicações.

990-3614-011558

RECORTE

Somente um cupom por exemplar. Oferta válida até 28/2/2017. Promoção válida exclusivamente para bancas de jornais e revistarias. Desconto não cumulativo. Válido em todo o território nacional. Caro jornaleiro, entregue este cupom ao seu distribuidor ou à agência TOTAL Publicações.

990-3614-011701

RECORTE

Somente um cupom por exemplar. Oferta válida até 7/4/2017. Promoção válida exclusivamente para bancas de jornais e revistarias. Desconto não cumulativo. Válido em todo o território nacional. Caro jornaleiro, entregue este cupom ao seu distribuidor ou à agência TOTAL Publicações.

990-3614-011718

RECORTE

Somente um cupom por exemplar. Oferta válida até 7/3/2017. Promoção válida exclusivamente para bancas de jornais e revistarias. Desconto não cumulativo. Válido em todo o território nacional. Caro jornaleiro, entregue este cupom ao seu distribuidor ou à agência TOTAL Publicações.

990-3614-011671

RECORTE

Somente um cupom por exemplar. Oferta válida até 22/3/2017. Promoção válida exclusivamente para bancas de jornais e revistarias. Desconto não cumulativo. Válido em todo o território nacional. Caro jornaleiro, entregue este cupom ao seu distribuidor ou à agência TOTAL Publicações.

990-3614-011732

Abril

SEU DINHEIRO

MARIA LUÍZA FILGUEIRAS | maria.filgueiras@abril.com.br • COM REPORTAGEM DE NA ARA BERTÃO

PEIXOTO, DA XP GESTÃO: *retorno de [illegible] em ações*

JUROS EM QUEDA

HORA DE ARRISCAR

Com juros e inflação em queda, os investidores começam a realocar o dinheiro que estava parado na renda fixa para fundos multimercados. Em 2016, aplicaram 20 bilhões de reais nesse tipo de fundo, maior volume desde 2012. O mais rentável do mercado tem sido o XP Long Biased, que rendeu 94%

Onde investir com os juros em queda?

e deve voltar a alocar dinheiro em ações, como os fundos de pensão e os investidores de varejo. A Bovespa ainda não ficou cara. O problema é que o investidor costuma olhar ações somente quando que seu ganho mensal na renda fixa ficou abaixo de 1%, e o cenário já pode ter mudado.

Qual é a estratégia dos fundos da XP?

caso do fundo Long Biased, e o restante está em título público. Nosso viés positivo para a bolsa, que de melhora gradual na economia brasileira. Nossa

DIVULGAÇÃO

SEU DINHEIRO

DANIELA DAL ZOTTO/AG. OLHARD

AGÊNCIA BANCÁRIA: *bancos continuam lucrando em cenário de juro menor*

DÍVIDA

ALÍVIO PARA QUEM DEVE

As empresas com grande volume de dívida atrelada à taxa de juro terão um alívio considerável no caixa neste ano. Um levantamento do banco BTG mostra que companhias como a siderúrgica CSN, a varejista Marisa e a administradora de shoppings BR Malls podem ter uma melhora de quase 100% nos resultados a cada ponto de corte na Selic — e a previsão dos economistas é que serão 3,5 pontos a menos até o fim do ano. Isso porque, com custo menor, sobra dinheiro em caixa. A ação da CSN subiu 45% desde o início de corte da Selic.

GERMANO LÜDERS

OPERAÇÃO DA CSN: *Selic menor vai aliviar custo de dívida da siderúrgica*

AÇÕES

A FORÇA DOS BANCOS

Juros altos rendem dinheiro para a tesouraria dos bancos, juros baixos estimulam a contratação de empréstimos. O setor financeiro é pouco afetado por mudanças macroeconômicas no país, o que explica por que os bancos continuam entre as ações mais recomendadas dos analistas neste ano — a ação do Itaú é quase unanimidade, segundo dados da Thomson Reuters. Para os especialistas, a queda de juros atrairá mais contratações de empréstimos e compensará a perda de receita com juros. A estimativa é que as concessões aumentem 2% neste ano; em 2016, caíram.

> **A incerteza é inimiga do investimento de longo prazo**
>
> **GEORGE SOROS,** *megainvestidor, sobre o governo de Donald Trump*

RENDA FIXA

PARA INICIADOS

Apesar da queda de taxas dos títulos públicos nos últimos 12 meses, os especialistas ainda veem uma oportunidade e tanto para quem for oportunista. Quem comprar uma NTN-B, papel indexado à inflação, de longo prazo pode garantir retorno bem acima do CDI e vender o papel com ágio daqui a dois anos. "É o mesmo movimento de ciclos anteriores de queda da Selic", diz Bruno Carvalho, analista da Guide. Em dezembro de 2011, a Selic estava em 10,8%, e a NTN-B com vencimento em 2035 pagava 5,6%. Seis meses depois, com a Selic a 9%, o papel valia seis vezes mais. Oportunidades semelhantes surgirão no atual ciclo de queda dos juros.

ALEXANDRE BATTIBUGLI

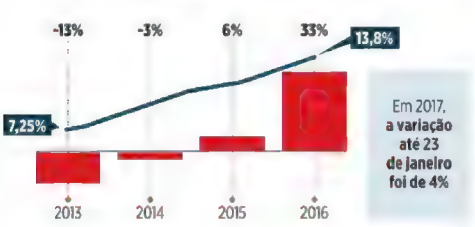
CONSUMO: *chance de ganhar com queda da inflação*

FUNDOS IMOBILIÁRIOS

À ESPERA DO REAQUECIMENTO

O mercado imobiliário costuma funcionar em movimento inverso à taxa de juro. Quanto maior a taxa, mais caro fica o investimento em imóveis e menor o apetite dos compradores. Por isso a queda de juros gera expectativa de melhora para o setor. Alguns fundos imobiliários, como o Maxi Renda, que investe em papéis com lastro em imóveis, como CRI e LCI, valorizaram 30% em 12 meses. O retorno com aluguéis ainda é inferior à Selic, em torno de 10% em média — mas, como a perspectiva é de uma taxa básica de 9,5% até o fim do ano, alguns investidores estão antecipando a compra de cotas para quando a Selic cair de vez. "O retorno de imóveis costuma ficar entre 5% e 8%, por isso os fundos estão com rentabilidade atraente", diz Phillip Soares, analista da corretora Ativa. Ele recomenda fundos corporativos, que devem se recuperar antes do segmento residencial.

O índice de fundos imobiliários valoriza quando os juros caem



Mas o retorno com os aluguéis continua abaixo da taxa de juro
(retorno em 12 meses, em %)[1]

(1) Seleção de fundos com maior liquidez e recomendações de corretoras **Fontes:** Ativa Corretora e Thomson Reuters

77% DOS BRASILEIROS ♥ FUTEBOL

94%

DOS CLIENTES ♥ ALGAR TELECOM

SEMPRE JUNTO

CLOUD
HOSTING
COLOCATION
VIDEOCONFERÊNCIA
E mais:
VOZ, DADOS, INTERNET
E OUTSOURCING

AGENDE UMA VISITA
0800 942 1200
ALGARTELECOMCORPORATIVO.com.br

MAIS DE COMPARA AO NOSSO JEITO DE SERVIR

Somos uma empresa 100% brasileira, presente nas principais cidades do Brasil e com mais de 50 anos de mercado. Com o nosso jeito sempre junto de servir, oferecemos [illegible] e telecom com um atendimento [illegible] você nunca viu.

Algar Telecom
Sempre junto

SINAIS DE VIDA

A inflação controlada e o ritmo mais acelerado da queda do juro aumentam a percepção de que, sim, o pior momento da crise econômica já passou. Mas que não haja ilusão: a recuperação vai ser demorada

FLÁVIA FURLAN E LEO BRANCO

MARCIO ALVES/AG. O GLOBO

O BRASIL, COMO SE SABE, É PRÓDIGO EM OFERECER CONTRADIÇÕES. EIS QUE ESTAMOS GERANDO mais uma — mas esta, felizmente, vem para o bem. Nos últimos dois anos, convivemos com uma surpresa atrás da outra em meio à maior recessão da história do país, e o futuro de nossa política continua a ser uma incógnita. Lá fora, o mundo, nos últimos meses, tornou-se bem menos previsível. Donald Trump virou presidente dos Estados Unidos contra a maioria dos prognósticos e ameaça reverter a globalização. Suas declarações — e agora seus atos — tornam o planeta mais inseguro. No entanto, em tempos de tanta incerteza, o Brasil começa a mostrar indícios de que as coisas estão melhorando em um campo fundamental: em nossa debilitada economia. No dia 15 de janeiro, durante o Fórum Econômico Mundial, em Davos, na Suíça, o ministro da Fazenda, Henrique Meirelles, arriscou-se em uma entrevista ao jornal *O Estado de S. Paulo* a dizer o seguinte: "O pior na economia já passou". Também em Davos o habitualmente reservado presidente do Banco

NOVOS PLANOS: *com fábrica de caminhões no Rio de Janeiro, a MAN anunciou que vai investir 1,5 bilhão de reais*

Central, Ilan Goldfajn, deu o sinal de que a taxa de juro básica deve cair num ritmo de 0,75 ponto percentual nas próximas reuniões do Comitê de Política Monetária — o primeiro corte dessa magnitude, em janeiro, reduziu a taxa Selic a 13% ao ano. Nas duas reuniões anteriores, o corte havia sido de modesto 0,25 ponto percentual em cada uma. As declarações dos líderes da equipe econômica, combinadas com as notícias da queda da inflação e dos juros, funcionaram como uma injeção de ânimo nos investidores. "O humor das empresas e dos consumidores já está melhor, porque os alicerces da recuperação, a gestão fiscal e a monetária, estão fortalecidos", diz Sergio Vale, economista-chefe da consultoria MB Associados e colunista do aplicativo EXAME Hoje. Para ele, a economia deve crescer 1% neste ano — e 2,6% no próximo.

Na bolsa de valores, o índice Bovespa, que traduz o desempenho médio das ações mais negociadas no pregão, saiu dos 37 500 pontos que registrava um ano atrás para perto de 66 000 no dia 24 de janeiro. Só neste ano, a valorização, já influenciada pelo recuo da inflação e pelo novo ritmo que se imprimiu à redução do juro básico, foi de 10%. Para algumas empresas, é o momento de retomar as oportunidades perdidas nos últimos dois anos. Uma das maiores fornecedoras de material para construção civil, a fabricante catarinense de tubos plásticos Tigre expandiu as vendas em 12% nas primeiras duas semanas de janeiro em comparação ao mesmo período do ano passado. Trata-se do primeiro crescimento a uma taxa de 2 dígitos desde 2015, um estímulo para a empresa, que no ano passado teve de negociar uma redução na jornada de trabalho e um corte de 15% no salário de 400 funcionários por causa da baixa demanda. Em dezembro, a mão de obra voltou à carga total. "Tudo indica que não vamos diminuir o trabalho neste ano", diz Otto von Sothen, presidente da Tigre. No setor de consumo, a mineira Tenco, que administra 12 shopping centers em dez estados, teve de lidar com um tombo de 14% nas vendas em 2016, mesmo com a inauguração de três centros comerciais e com a aquisição de um shopping concorrente. Para este ano, o plano é seguir a expansão para aproveitar a retomada dos negócios no setor, prevista para começar no segundo semestre. "Está no radar lançar mais um empreendimento e adquirir outros dois", diz Eduardo Gribel, presidente da Tenco.

Os primeiros efeitos do alívio monetário iniciado por Goldfajn fazem lembrar que o Banco Central atravessou uma longa temporada com a reputação

VENDAS EM ALTA: *na Lojas Cem, de José Domingos Alves, os clientes estão quitando dívidas para voltar a consumir*

VOLTAR A TER UM BANCO CENTRAL CONFIÁVEL *É UMA CONQUISTA PARA O PAÍS E O PRIMEIRO PASSO PARA A REATIVAÇÃO DA ECONOMIA*

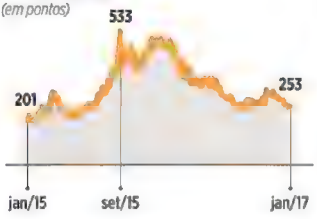
SAINDO DO BURACO

Quais os indicadores que, para os economistas, fazem acreditar que o pior momento da crise econômica já passou

1 RISCO-PAÍS

Os investidores estão atribuindo um menor risco à economia brasileira

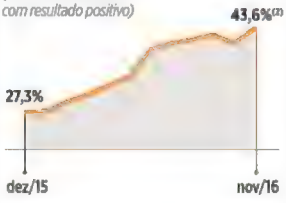
VARIAÇÃO DO CDS[1]
(em pontos)



2 PAINEL DE DADOS

O número de indicadores econômicos positivos é crescente

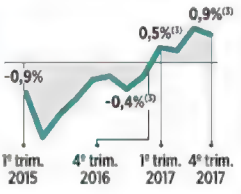
ÍNDICE DE DIFUSÃO
(em % dos indicadores com resultado positivo)



3 PRODUTO INTERNO BRUTO

A economia pode ter atingido o fundo do poço no último trimestre de 2016

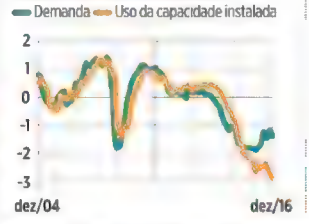
VARIAÇÃO DO PIB
(trimestre, sobre o trimestre anterior)



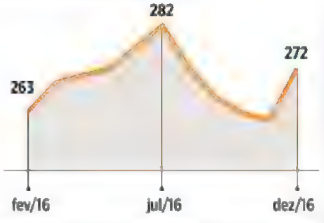
4 INDÚSTRIA

A demanda supera a produção, a indústria retoma a atividade para repor estoque e compra mais embalagem

DEMANDA E PRODUÇÃO NA INDÚSTRIA
(variação em relação ao mês anterior)



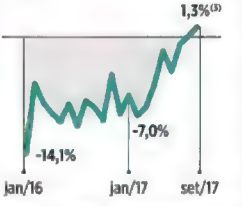
VENDAS DE PAPEL PARA EMBALAGEM
(em milhares de toneladas)



5 COMÉRCIO

As vendas no comércio devem voltar a crescer ao longo do ano

EVOLUÇÃO DAS VENDAS NO VAREJO
(em %)



GERMANO LÜDERS

(1) Credit Default Swaps: um seguro contra o calote em títulos de dívida (2) São acompanhados 48 indicadores e, em novembro, foram 42
(3) Projeção **Fontes:** 4E consultoria, Anfavea, Goldman Sachs, Banco Itaú, MB Associados e Tendências

abalada. A principal suspeita era de que o presidente anterior do banco, Alexandre Tombini, não tivesse autonomia — e respondesse ao que ditava a ex-presidente Dilma Rousseff. Após anos seguidos de inflação rondando o teto da banda de tolerância, ficou a impressão de que o BC não mirava acertar a meta de 4,5%. Contentava-se com uma inflação próxima de 6,5%. Deu no que deu: de junho de 2014 a novembro do ano passado, o Brasil conviveu perigosamente com o índice de preços acima do admissível, passando por um pico de quase 11% no início de 2016. Mesmo com a recessão profunda e com os juros altos, os preços resistiam a cair. No último dia 11 de janeiro, foi divulgado que, enfim, a inflação anual caíra para 6,29% em dezembro — abaixo até das previsões mais otimistas. Para este ano, já se espera que a taxa fique perto de 4,5% — a última vez que isso aconteceu foi em 2009. A retomada do controle dos preços, e com ela a credibilidade do Banco Central, é uma conquista notável. "O fato de o BC dominar a inflação e acelerar o corte do juro dá a confiança de que os riscos estão

mais equilibrados", diz Fernando Honorato, economista-chefe do banco Bradesco.

O novo ciclo de cortes do juro chega para aliviar um dos problemas graves causados pela recessão: governos, famílias e empresas estão direcionando grande parte da renda para pagar as dívidas. Nunca é demais lembrar que vivemos no país dos juros mais altos no mundo: até 486% ao ano no cartão de crédito. Para as empresas, o juro médio supera 30% ao ano — custo que mata qualquer rentabilidade de um negócio. Um juro real baixo ainda é um sonho — estamos agora na faixa de 6% a 8% ao ano, enquanto nos países mais desenvolvidos ele é próximo de zero e até mesmo negativo. Espera-se agora uma diminuição gradual das taxas. No caso

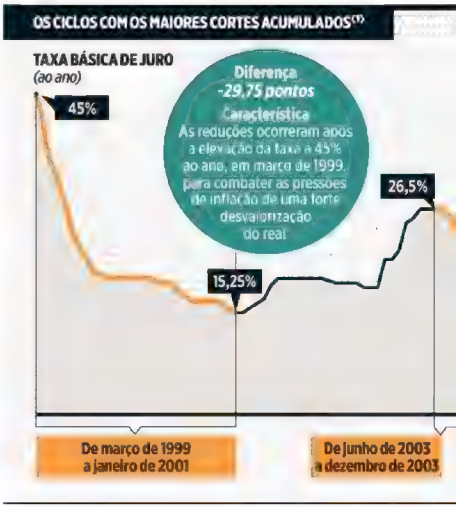
O GOVERNO PODE TER UM GANHO DE MAIS DE 160 BILHÕES DE REAIS *COM A CONTINUIDADE DOS CORTES DE JUROS ATÉ O FINAL DE 2018*

do governo federal, de acordo com cálculos do economista Felipe Salto, diretor executivo da Instituição Fiscal Independente, órgão vinculado ao Senado, cada ponto de redução da taxa Selic diminui em 28 bilhões de reais o pagamento de juros da União a seus credores. Alguns analistas acreditam que a taxa chegará a 8,5% ao final de 2018, o que traria uma economia de 161 bilhões de reais para o governo no fim desse período — valor que corresponde a cinco vezes os recursos destinados ao programa Bolsa Família neste ano.

Com as dívidas pesando menos e as taxas um pouco mais decentes, empresas e famílias podem recorrer a novos empréstimos — e fazer a roda da economia voltar a girar. De acordo com o banco Credit Suisse, a cada queda de 0,75 ponto na taxa básica, há uma elevação de 0,2 ponto percentual na oferta de crédito, o equivalente a 3 bilhões de reais. Se a sequência de cortes prevista para o ano se confirmar, um impulso de 17 bilhões de reais na oferta de crédito deve ocorrer em 2017. Essa expectativa faz diferença para quem depende das vendas a crédito. Nos últimos dois anos, essas empresas sentiram a cautela da clientela em assumir dívidas e, no pior dos casos, contabilizaram o calote de gente que ficou desempregada e perdeu a capacidade de honrar os pagamentos. Mas os ares neste começo de 2017 estão mais favoráveis. Essa é a sensação na rede varejista de móveis e eletrodomésticos Lojas Cem, com sede em Salto, no interior paulista. Historicamente, a empresa consegue recuperar de 15% a 20% das dívidas atrasadas há mais de seis meses pelos clientes. O restante demora anos para ser quitado ou acaba sendo lançado no balanço como uma perda irrecuperável. Em dezembro, a Lojas Cem conseguiu reaver 27% das dívidas mais atrasadas, patamar que se manteve em janeiro. "É a melhor taxa para o mês dos últimos cinco anos", diz o diretor-geral, José Domingos Alves. O dado, por si só, já seria motivo de comemoração para a empresa, que reforçou o caixa com o dinheiro recebido. Mas, além disso, a recuperação do crédito deu um alento para o futuro do negócio: os clientes estão tentando quitar as dívidas para voltar a consumir. Em janeiro, as vendas estão 17% maiores do que no mesmo mês do ano passado nas 245 lojas. A expectativa é que neste ano o faturamento supere 4,7 bilhões de reais, uma expansão de 9% sobre 2016. Com a expectativa de vender mais, a empresa deve repor os 700 postos de trabalho que ficaram vagos no ano passado e que acabaram não sendo preenchidos por causa da baixa demanda. "A confiança do consumidor

O NOVO CICLO DOS JUROS

O Brasil deve passar pelo quarto maior período de



CRISE MUNDIAL: *o Brasil foi o primeiro a se recuperar após a quebra de bancos americanos em 2008. Mas a festa durou pouco*

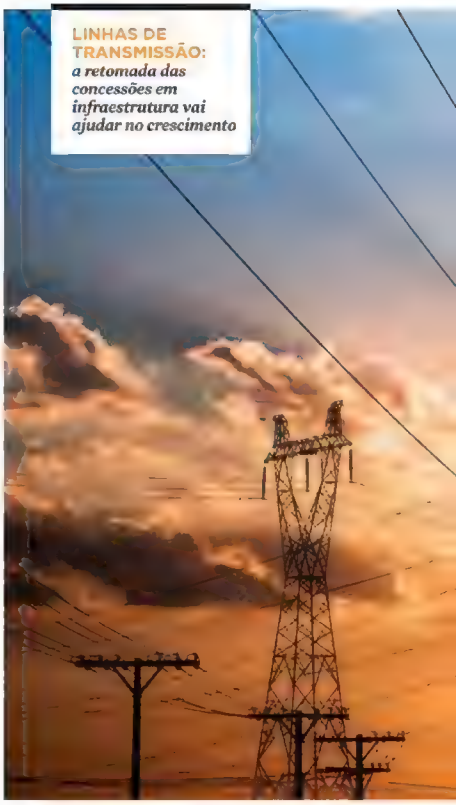
CHRIS HONDROS/GETTY IMAGES

corte dos juros de sua história recente — se tudo der certo — até o final de 2018, com efeitos positivos para a economia

(1) Considera os ciclos com corte acima de 5 pontos (2) Projeção **Fontes:** Credit Suisse, Banco Central e XP Investimentos

está maior e ele já está comprando mais", diz Alves.

Na indústria, a demanda acima da produção deve fazer as máquinas voltar a funcionar para repor os estoques, e as empresas já estão consumindo mais insumos, como papel de embalagem. O setor automobilístico, um dos mais penalizados pela crise, teve alta na produção de 12% em dezembro em comparação ao mês anterior. Para o ano, a associação que representa o setor prevê um crescimento de 4% nas vendas — pouco para quem caiu de 3,1 milhões de unidades comercializadas no país em 2013 para 1,8 milhão no ano passado, mas, afinal, um número positivo. Há quem já esteja turbinando os motores mirando o futuro. É o caso da fabricante alemã de caminhões e ônibus MAN. Desde 2012 a empresa investiu 1 bilhão de reais na ampliação da capacidade produtiva no Brasil e foi pega no contrapé com a forte queda na demanda nos últimos três anos. No fim de 2015, a fábrica da MAN em Resende, no interior fluminense, chegou a operar com 75% de ociosidade — hoje ainda permanece com 70%. Ainda assim, no fim do ano passado, a direção da companhia anunciou um investimento de 1,5 bilhão de reais — o maior em 37 anos de operação no Brasil — na adequação da fábrica para o lançamento de



LINHAS DE TRANSMISSÃO: *a retomada das concessões em infraestrutura vai ajudar no crescimento*

O BRASIL AINDA ESPERA POR UMA AGENDA DE REFORMAS PARA *MELHORAR A PRODUTIVIDADE E GANHAR COMPETITIVIDADE*

outros modelos ainda em 2017. "Há alguns meses falávamos que a economia brasileira estava numa trajetória de recuperação", diz Roberto Cortes, presidente da MAN no Brasil. "Os números recentes só confirmam nossas premissas."

Lentamente, a economia caminha para uma normalidade. Basta pensar na situação no início do ano passado: inflação de quase 11%, câmbio beirando 4,10 reais e projeção de queda entre 3% e 4% para o produto interno bruto. O ano de 2017 começa bem menos tenso. O risco que os investidores atribuem ao país caiu e mais de 40% dos principais indicadores econômicos já mostram que há uma reação em curso. "Enquanto no ano passado tudo piorava, agora há sinais de estabilização da economia: os mercados financeiros estão oscilando menos, há indicadores melhorando", diz o economista Celso Toledo, diretor de macroeconomia da consultoria LCA e colunista do aplicativo EXAME Hoje. Também na visão do Fundo Monetário Internacional, o Brasil entrou em fase de estabilização, em razão das medidas adotadas pelo governo nos últimos meses. A maior conquista apontada é o controle da inflação, condição necessária para acelerar a queda do juro básico. Mas é preciso fazer muito mais que isso.

SÓ A QUEDA DO JURO NÃO BASTA

A política monetária a favor é essencial, mas ela deve ser acompanhada de outras medidas para ativar uma economia em recessão por dois anos consecutivos. Entre os economistas, as estimativas

RICARDO TELES/FOLHAPRESS IMAGENS

para o PIB — recentemente revisadas para baixo — variam de uma queda de 0,2% a uma expansão de 1% em 2017. Mesmo com a melhora da atividade neste começo de ano, a herança negativa de 2016 ainda se faz sentir: se a economia não crescesse nada em 2017, ainda assim no final do ano ela cairia 0,8%, só pelo chamado efeito carregamento da forte queda do ano anterior. Em geral, são necessários até quatro trimestres para que alterações na política monetária tenham impacto amplo. Cada ponto de queda da taxa de juro promove 0,5 ponto de crescimento no PIB em até um ano. Ou seja, parte do novo ciclo de queda de juros será plenamente sentido apenas em 2018. Além disso, no caso das famílias, o desemprego deve permanecer em alta por boa parte deste ano. Em-

OS BENEFÍCIOS DOS JUROS EM QUEDA

De que forma o novo ciclo de redução da taxa básica de juro, promovido pelo Banco Central, deve ajudar os governos, as empresas e as famílias e estimular a economia brasileira

1 CRÉDITO

O corte do juro básico permite que as pessoas e as empresas reduzam o pagamento de encargos das dívidas e abram espaço nos orçamentos e nos balanços para contrair mais crédito

17 bilhões de reais

é o aumento da oferta de crédito previsto com o corte dos juros em 4,25 pontos de janeiro a dezembro deste ano, como prevê o mercado financeiro

2 POLÍTICA FISCAL

A taxa básica de juro é o retorno que o governo federal paga aos detentores dos títulos de sua dívida — quando ela cai, o gasto da União com os juros é reduzido

161 bilhões de reais

é quanto a União deve economizar na conta dos juros considerando o corte da taxa básica de 14,25%, em outubro de 2016, para 8,5%, em dezembro de 2018

3 ECONOMIA

Cada ponto de queda no juro básico tem o efeito de aumentar em até 0,5 ponto o produto interno bruto no prazo de um ano

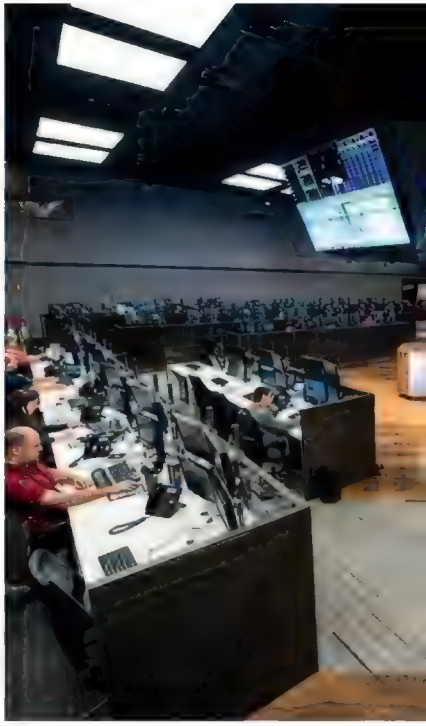
33 bilhões de reais

é o aumento na geração de riqueza na economia em até um ano após a queda de cada ponto dos juros — o PIB estimado para 2017 é de 6,7 trilhões de reais[1]

(1) Considerando o crescimento de 0,7% do PIB, segundo a Tendências Consultoria
Fontes: Banco Safra, Credit Suisse, IIF, MB Associados e XP Investimentos

HENRIQUE MEIRELLES: *o ministro disse na Suíça que o pior da crise da economia brasileira já passou*

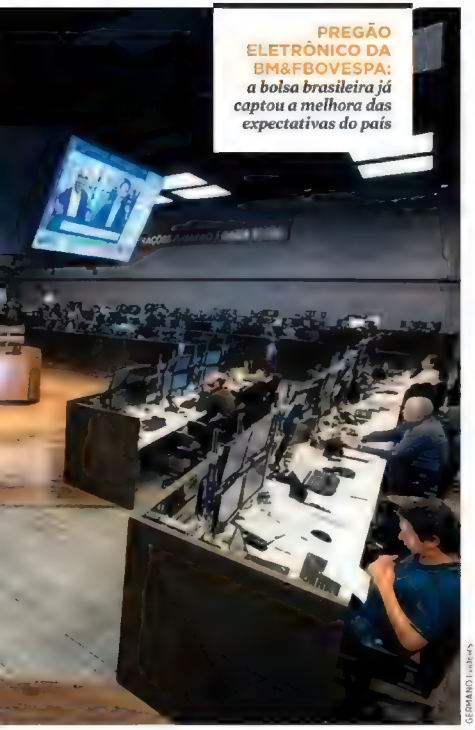
LAURENT GILLERON/AP PHOTO



bora o ritmo de destruição de postos no mercado de trabalho esteja caindo, o temor do desemprego é latente e limita a retomada do consumo.

Acelerar as concessões e as privatizações é uma das vias indicadas para gerar empregos e reaquecer a atividade econômica. Em setembro do ano passado, foi lançado o Crescer, plano federal com 34 projetos nas áreas de energia, saneamento, mineração e transporte. Até agora o governo conseguiu vender por 2,2 bilhões de reais a distribuidora Celg, de Goiás, para a elétrica italiana Enel, e leiloou 21 lotes de linhas de transmissão de energia por 11,6 bilhões. Está marcado para março o leilão de quatro aeroportos em capitais: Florianópolis, Porto Alegre, Salvador e Fortaleza. "Os parceiros que consultamos para participar conjuntamente nas concessões estão mais esperançosos com o processo de estabilização do país", diz André Clark, presidente do grupo espanhol de construção Acciona. "Mas sabem que ainda há muito a melhorar." A Acciona investiu 850 milhões de reais nos últimos anos, quando virou a concessionária de 200 quilômetros da BR-393, no Rio de Janeiro, e do sistema de saneamento da cidade de Divinópolis, em Minas Gerais. A empresa pretende investir em linhas de transmissão, concessões rodoviárias paulistas e empresas de saneamento e não descarta assumir os ativos de empreiteiras enroladas na Lava-Jato.

O Brasil ainda carece de uma agenda de reformas estruturais para voltar a crescer com força. Embora a PEC do Teto dos Gastos já esteja em vigor e alguma reforma da Previdência Social deva ser aprovada neste ano, ainda falta uma leva de mudanças que possam aumentar a produtividade do trabalhador brasileiro e a competitividade nacional — temas completamente esquecidos no calor da crise. Em dezembro, o governo convidou



PREGÃO ELETRÔNICO DA BM&FBOVESPA: *a bolsa brasileira já captou a melhora das expectativas do país*

GERMANO LÜDERS

do primeiro semestre um pacote para elevar a produtividade da mão de obra. No rol de medidas que estão por vir entrou até mesmo uma reforma no bizantino sistema tributário brasileiro. Uma proposta que circula no Congresso pretende reduzir sete tributos federais que incidem sobre pessoas físicas e jurídicas — como IPI, IOF e a contribuição social sobre lucro líquido, além do ICMS, estadual, e do ISS, municipal — a dois tributos que serão administrados pela União e um imposto sobre valor agregado sobre bens e serviços a ser recolhido pelos fiscos estaduais.

Além das reformas a ser colocadas em prática pela pasta de Mello, está no forno em várias áreas do governo uma agenda de mudanças microeconômicas que, se implantadas, também terão o potencial de trazer boas notícias. Algumas já foram anunciadas. É o caso das regras para baratear o custo do dinheiro, divulgadas pelo Banco Central em dezembro, e que permitirão, entre outras coisas, aos lojistas cobrar valores diferentes para um mesmo produto de acordo com o modo de pagamento e, aos consumidores, substituir o crédito rotativo, o mais caro de todos, por uma opção mais em conta. Ao longo de 2017, pelo menos cinco mudanças de teor microeconômico, elaboradas seja pelo Executivo, seja pela base aliada no Congresso, devem entrar em vigor, de acordo com a consultoria política americana Eurasia. A começar pela nova lei de telecomunicações, que determina que a infraestrutura do setor construída pela antiga estatal Telebras seja repassada às concessionárias, desde que elas se comprometam a aumentar os investimentos — uma regra que ajudaria a operadora Oi, hoje altamente endividada, a aumentar o capital e encontrar possíveis compradores. Estão ainda em discussão novas legislações para a mineração, que cria uma agência reguladora para acelerar a autorização de exploração de minas, além de um manual de critérios para ocupação de cargos de direção em agências regu-

COM O BRASIL MAIS PRÓXIMO DA ESTABILIZAÇÃO MONETÁRIA, *AS DISCUSSÕES SOBRE OS PROBLEMAS DA ECONOMIA MUDAM DE QUALIDADE*

o economista João Manoel de Pinho Mello, doutorado pela Universidade de Stanford, nos Estados Unidos, e atualmente pesquisador na escola de negócios Insper, em São Paulo, para comandar uma pasta que vem sendo chamada de "a secretaria do crescimento". Na lista de prioridades de Mello, que deverá integrar o governo federal em março, está reduzir a rigidez da legislação trabalhista. Espera-se para as próximas semanas que o governo envie ao Congresso um projeto de lei que vai prever, entre outras medidas, a extensão do emprego temporário dos atuais 90 para 120 dias, a possibilidade de fracionar férias e jornadas de trabalho, além de reforçar o poder de convenções coletivas sobre os postulados da Consolidação das Leis do Trabalho — princípio reconhecido pelo Supremo Tribunal Federal desde setembro do ano passado, mas que ainda não tem um amparo jurídico. Além disso, a pasta deve apresentar até o fim

MAIS UM IMPULSO

As reformas de caráter microeconômico que devem passar pelo Congresso em 2017 e que têm o potencial de promover investimentos, melhorar o ambiente de negócios e, enfim, trazer mais crescimento ao país

	Nova lei das telecomunicações	Agências reguladoras	Licitações	Licenciamento ambiental	Mineração
O QUE MUDA	Transfere a posse da infraestrutura construída pela antiga estatal Telebras para as empresas privadas que já operam nela	A reforma estabelece critérios técnicos para a sucessão em cargos de liderança e garante recursos para o orçamento das agências	Um projeto altera a Lei nº 8.666 para o gestor público poder escolher fornecedores com outros critérios além do menor custo	Uma proposta cria uma forma mais rápida de análise de projetos de infraestrutura em órgãos envolvidos com o meio ambiente, como o Ibama	Está prevista a criação de uma agência reguladora para o setor que deve mudar as regras para concessão de áreas para exploração de minérios
POR QUE É BOM	A medida deve aumentar o capital da endividada operadora Oi e facilitar sua venda, além de destravar investimentos	Deve restituir a autonomia das agências, perdida nos últimos anos devido à interferência política e à falta de corpo técnico	Pode dar mais rapidez aos processos de compras públicas e injetar mais recursos na economia	A demora no licenciamento ambiental é um dos maiores entraves ao investimento privado no país	Deve modernizar a estrutura do DNPM, órgão federal que regula o setor, e acelerar a abertura de novas minas
O QUE FALTA	A lei foi aprovada em dezembro e aguarda análise do STF, o que pode demorar com a morte do ministro Teori Zavascki	Uma comissão especial sobre o tema deve analisar o texto na Câmara no primeiro semestre. O texto já passou pelo Senado no ano passado	A Câmara deve analisar em meados de junho o projeto de lei, que já foi aprovado no Senado	O Senado deve debater o assunto e, se aprovado, deve chegar à Câmara no segundo semestre	A discussão se arrasta desde 2013 por falta de acordo sobre o texto. O governo Temer deve encaminhar novas medidas ao Congresso

1 ponto percentual

é o crescimento adicional ao ano para a economia brasileira nos próximos nove anos caso seja aprovado um pacote de microrreformas, como as das telecomunicações e de mineração, de acordo com a consultoria Tendências

Fontes: Eurasia e Tendências

ladoras, uma providência para resgatar a autonomia perdida dessas autarquias e melhorar o ambiente de negócios nos setores regulados por elas. De acordo com a consultoria Tendências, se um pacote de dez microrreformas (incluindo as citadas) fosse aprovado, o Brasil poderia crescer 3,5% ao ano nos próximos nove anos. Sem as medidas, o potencial não passa de 2,5%. Trata-se de uma diferença significativa no longo prazo.

Obviamente, existem muitos riscos que rondam o país e podem ameaçar a incipiente recuperação. No Tribunal Superior Eleitoral, há um processo de cassação da chapa de Dilma Rousseff e Michel Temer em 2014, por crime eleitoral, cujo parecer do relator deve ser dado em fevereiro. No Supremo Tribunal Federal, a trágica morte do ministro Teori Zavascki, em um acidente de avião na tarde de 19 de janeiro, gerou uma incerteza sobre o prosseguimento da Operação Lava-Jato — a questão é quem vai assumir o lugar e as tarefas de Zavascki, que cuidava dos inquéritos e processos de políticos implicados na Lava-Jato. Até a falta de clareza para as eleições 2018 pode embolar o cenário em 2017. Mas é um alento perceber que o debate econômico no país avançou. No ano passado, o Banco Central concentrava-se em domar a inflação. Agora, já se começa a falar em discutir uma redução do centro da meta de inflação, hoje em 4,5% ao ano, em uma reunião que ocorre sempre em meados do ano. Uma meta elevada é apontada como uma das razões de os juros no Brasil serem tão altos. Também já se discute outro problema estrutural: a taxa de juro de longo prazo, a TJLP, usada para o crédito subsidiado pelo BNDES. Nos últimos anos,

MINA DA VALE, NO PARÁ: *novas regras para o setor de mineração devem ser encaminhadas para análise do Congresso*

GERMANO LÜDERS

houve um aumento expressivo no crédito concedido nessa modalidade, que é mais barata do que as praticadas pelo mercado, com a finalidade de incentivar os investimentos. Ótimo para quem investe, mas essa prática acabou por criar uma distorção no resto da economia. O juro básico da economia é mais alto do que devia para compensar o fato de metade do crédito no país ser subsidiada. Portanto, reduzir o escopo da TJLP seria uma maneira de derrubar o juro para a sociedade inteira. Num estudo de 2015, a economista Monica de Bolle, do centro de pesquisas Peterson Institute, de Washington, mostrou que, se o BNDES reduzisse o volume de crédito subsidiado (praticamente todo indexado pela TJLP), de cerca de 5% do PIB, para os 2,5% que detinha em 2004 (mantidas outras premissas na economia, como um superávit primário de 3% do governo — hoje o país opera com déficit), haveria espaço para uma queda na taxa de juro real de até 2 pontos percentuais. São discussões que mostram que o Brasil parou de apagar o incêndio da crise e já pode pensar em como construir um futuro com mais crescimento — lento, é verdade —, mas sem o fantasma da recessão.

A RECUPERAÇÃO DEVE SEGUIR EM CURSO LENTO. *PARA O PAÍS, É PREFERÍVEL UMA VOLTA DEMORADA MAS CONSISTENTE DO QUE UMA NOVA EUFORIA*

MARIA SÍLVIA MARQUES, DO BNDES: *o debate sobre a validade dos juros subsidiados ganha espaço*

20 GUIMARÃES/FOLHAPRESS

Mesmo a recuperação lenta não é um mau negócio para o país. É claro que, no plano individual das empresas e das pessoas, quanto antes o crescimento voltar, melhor será para as contas — endividados e desempregados, os que mais sofrem com a situação atual, que o digam. Porém, vale considerar que o Brasil de certo modo está corrigindo erros acumulados durante anos. Em 2009, o país foi o que se recuperou mais depressa da crise mundial causada pelo estouro da bolha imobiliária e financeira nos Estados Unidos. Mas a festa durou pouco. A atual purgação dos excessos não deixa de ter um papel didático. Não precisamos mais de euforias nem de milagres oferecidos por salvadores da pátria. Voltar aos poucos é menos excitante e mais árduo. Mas voltar com firmeza deve nos levar a um futuro melhor. ■

Com reportagem de Naiara Bertão, Marina Filippe e Luciano Pádua

"É PRECISO TER UMA AGENDA MAIS AMBICIOSA"

PARA O ECONOMISTA ALBERTO RAMOS, DO BANCO GOLDMAN SACHS, O BRASIL PRECISA FAZER MAIS REFORMAS ESTRUTURAIS PARA PROMOVER UM CRESCIMENTO ROBUSTO

FABIANE STEFANO

O economista português Alberto Ramos, diretor de pesquisa para a América Latina do banco americano Goldman Sachs, em Nova York, acredita que os brasileiros precisam ter pressa para desatar as amarras que seguram a economia do país. Ex-economista do Fundo Monetário Internacional, Ramos prevê que o Brasil deve crescer menos de 1% em 2017 e cerca de 2,5% em 2018. "Isso é muito pouco diante das necessidades do Brasil." Para ele, como os efeitos do ajuste fiscal virão no longo prazo, a única maneira de o país avançar é tocar simultaneamente amplas reformas que tornem a economia brasileira mais flexível e produtiva.

A melhora de alguns indicadores econômicos já indica o fim da recessão no Brasil?

Nada dura para sempre. Estamos diante de uma depressão econômica de proporções históricas que já comprometeu dois anos e levou o desemprego a uma taxa de 12%. O recente enfraquecimento da infla-

ALBERTO RAMOS, DO GOLDMAN: *"Inflação baixa e estável é a melhor contribuição do BC para o crescimento"*

FOTO: REPRODUÇÃO/GOLDMAN SACHS

ção, no entanto, é sem dúvida uma boa notícia, pois permite começar a aliviar o grau de restrição da política monetária. Mas ainda há um longo caminho pela frente. Esperamos que a economia comece a mostrar alguns sinais de estabilidade no primeiro semestre de 2017 para dar início ao processo de recuperação na segunda metade deste ano. Mas, provavelmente, a retomada será lenta.

Como deve ocorrer esse processo de recuperação?

A questão central ainda é o ajuste fiscal. É necessário aprofundar o ajuste e talvez até acelerá-lo. A limitação dos gastos públicos e a reforma da Previdência são passos importantíssimos, mas talvez não suficientes. São medidas cujo dividendo fiscal está mais concentrado no médio e no longo prazo. É preciso complementá-las com outras medidas fiscais e estruturais que aumentem a produtividade e a flexibilidade da economia. É necessária uma agenda ambiciosa de grandes reformas que levem a um novo ciclo de investimento e de aumento da produtividade.

Dá para fazer tudo isso num governo de transição?

Dada a situação que o Brasil viveu e ainda vive, o país não pode se dar ao luxo de fazer uma coisa de cada vez. Deveria fazer também as reformas tributária, trabalhista e de abertura comercial. A consolidação fiscal em si melhora as expectativas de longo prazo, mas não ajuda muito no crescimento, porque implica arrocho dos gastos. Por isso, é importante que haja uma agenda de reformas estruturais para aumentar o crescimento potencial da economia, que hoje é muito baixo. O país não pode se contentar com um crescimento de 2% ao ano. Só com o ajuste fiscal, o Brasil nunca vai crescer 5%. Por ser um governo de transição, a hora ideal de fazer tudo isso é agora.

Como a redução da taxa de juro ajuda na recuperação econômica?

A política monetária por si só não vai estimular o ciclo econômico. O ideal é que, à medida que a inflação rume para a meta, a taxa Selic atinja um ponto neutro, entre 9% e 10% ao ano. A evidência empírica internacional mostra que a política monetária é muito mais efetiva em restringir do que em estimular a demanda. Logo, o crescimento não virá pela via da política monetária. Se juros baixos fizessem um país crescer de forma equilibrada, não haveria nações pobres no mundo. A melhor contribuição que o Banco Central pode dar a um processo de crescimento sustentável e socialmente inclusivo é entregar inflação baixa e estável. Todo o resto é puro engano.

O pior já passou?

Parece que o período mais intenso de contração econômica e de expectativas deterioradas ficou para trás. Mas não há razão para celebrar. A recessão fez com que a demanda caísse cerca de 10% nos últimos dois anos. Em 2017, o país deve crescer menos de 1%. É muito pouco para as reais necessidades econômicas e sociais do país. O Brasil pode e deve fazer muito mais que isso.

ONDE NASCE O SUCESSO?

Carol Dweck, pioneira no estudo sobre o desenvolvimento pessoal e a personalidade, defende em livro a importância de valorizar o esforço. Leia um trecho inédito de *Mindset*, recém-lançado no Brasil

CENA DO FILME *MENINA DE OURO*: *assim como na ficção, é possível cultivar as habilidades por meio da perseverança*

WARNER BROTHERS/COURTESY EVERETT COLLECTION/AGB PHOTO COLLECTION

"QUANDO EU ERA UMA JOVEM PESQUISADORA em início de carreira, aconteceu algo que mudou minha vida. Eu era obcecada pela ideia de compreender como as pessoas lidam com fracassos, e resolvi estudar esse tema observando como os estudantes enfrentavam problemas difíceis. Assim, levei várias crianças, uma de cada vez, a uma sala na escola delas, onde as deixei ficar à vontade com uma série de quebra-cabeças para resolver. Os primeiros eram bastante fáceis, mas os seguintes iam ficando mais difíceis. Enquanto as crianças resmungavam, suavam e se esforçavam, eu observava as estratégias delas e investigava o que pensavam e sentiam. Esperava encontrar diferenças no modo como elas enfrentavam as dificuldades, mas percebi uma coisa que jamais havia imaginado.

Diante dos quebra-cabeças mais difíceis, um menino de 10 anos puxou a cadeira para mais perto, esfregou as mãos e exclamou: 'Adoro um desafio!' Outro, lutando com os quebra-cabeças, ergueu os olhos com uma expressão satisfeita e disse, com ar de autoridade: 'Sabe, eu já esperava aprender alguma coisa com isso!' 'O que há de errado com eles?', pensei. Sempre havia achado que uma pessoa ou sabia lidar com o fracasso, ou não sabia. Nunca imaginara que alguém pudesse gostar de errar e falhar. Essas crianças seriam excepcionais ou teriam encontrado alguma coisa nova?

Todos temos um exemplo a seguir, alguém que nos indicou o caminho num momento crítico da vida. Aquelas crianças se tornaram meus modelos de comportamento. Evidentemente elas sabiam algo que eu desconhecia, e eu estava decidida a descobrir o que era — a entender o tipo de mentalidade (ou o *mindset*) capaz de transformar o fracasso em um dom.

O que sabiam as crianças? Elas sabiam que as qualidades humanas e as habilidades intelectuais podem ser cultivadas por meio do esforço. E era isso que estavam fazendo — tornando-se mais inteligentes. Não apenas o fracasso não as desestimulava, como elas nem sequer imaginavam que estivessem fracassando. Achavam que estavam aprendendo. Eu, por outro lado, achava que as qualidades humanas eram esculpidas em pedra. Ou você era inteligente ou não era, e o fracasso significava que não era. Simples assim. A pessoa que conseguisse planejar os êxitos e evitar os fracassos (a qualquer custo) continuaria sendo inteligente. Os esforços, os erros e a perseverança não faziam parte desse panorama.

No entanto, quais são as consequências de imaginar que a inteligência ou a personalidade são características que podemos desenvolver, em vez de ser algo fixo, um traço profundamente arraigado? Minhas pesquisas ao longo de 20 anos demonstraram que a opinião que você adota a respeito de si mesmo afeta profundamente a maneira pela qual leva sua vida. Ela pode decidir se você se tornará a pessoa que deseja ser e se realizará o que é importante para você. Como acontece isso? Como pode uma simples crença ter o poder de transformar a vida?

Acreditar que suas qualidades são imutáveis — o que eu chamo de um *mindset* fixo — cria a necessidade constante de provar a si mesmo seu valor. Se você tem uma quantidade determinada de inteligência, uma personalidade e um caráter moral específicos, nesse caso terá de provar a si mesmo que essas doses são positivas. Não lhe agradaria parecer ou sentir-se deficiente quanto a características pessoais tão fundamentais.

Alguns de nós aprendemos a adotar o *mindset* fixo desde a infância. Ainda criança, eu me preocupava em ser inteligente, mas o verdadeiro *mindset* ficou marcado em mim por causa da senhora Wilson, minha professora da 6ª série. Ela achava que os resultados do teste de QI revelavam exatamente

> "A opinião que você adota sobre si mesma afeta a maneira pela qual leva sua vida e pode decidir se você se tornará a pessoa que deseja ser"

quem eram os alunos. Nossas carteiras eram arrumadas em ordem de QI, e só os estudantes de QI mais elevado eram incumbidos de carregar a bandeira, cuidar dos apagadores ou levar um bilhete ao diretor. Além da ansiedade que a divisão provocava, ela criava também um *mindset* fixo no qual cada criança da classe tinha um objetivo primordial: parecer inteligente, não boba. Quem poderia se esforçar para aprender, ou achar isso divertido, quando nos sentíamos ameaçados cada vez que a professora nos dava uma prova ou nos fazia uma pergunta na aula?

Já vi inúmeras pessoas que têm o único objetivo de provar a si mesmas — na sala de aula, na profissão e nos relacionamentos. Cada situação exige uma confirmação da inteligência, da personalidade ou do caráter delas. Cada situação é uma avaliação: terei sucesso ou fracassarei? Farei papel de tolo ou me mostrarei inteligente? Serei aceito ou rejeitado? Vou me sentir vencedor ou derrotado?

No entanto, existem outras maneiras de pensar. Há outro *mindset* no qual as características humanas não são simplesmente como cartas de baralho que você recebe e com as quais tem de conviver — tentando convencer a si mesmo e aos demais que tem um *royal flush* nas mãos, quando no íntimo você teme ter somente um par de 10. Nesse outro *mindset*, as cartas recebidas são apenas o ponto de partida do desenvolvimento. Esse *mindset de crescimento* se baseia na crença de que você é capaz de cultivar suas qualidades primordiais por meio do esforço. Embora as pessoas possam diferir umas das outras de muitas maneiras — em talentos, aptidões iniciais, interesses ou temperamento —, cada um de nós é capaz de se modificar e se desenvolver por meio do esforço e da experiência.

Será que as pessoas dotadas desse *mindset* acreditam que qualquer um pode se tornar qualquer coisa? Que qualquer pessoa com a motivação ou com a instrução adequada pode se transformar em um Einstein ou em um Beethoven? Não, mas elas acreditam que o verdadeiro potencial de uma pessoa é desconhecido (e impossível de ser conhecido); que não se pode prever o que alguém é capaz de realizar com anos de paixão, esforço e treinamento.

Para as pessoas que adotam um *mindset* de crescimento, a crença de que é possível desenvolver as qualidades desejadas cria uma paixão pelo aprendizado. Por que perder tempo provando a si mesmo suas qualidades se você pode se aperfeiçoar? Por que ocultar as deficiências, em vez de vencê-las? Por que procurar amigos ou parceiros que nada mais farão do que sustentar sua autoestima, em vez de outros que o estimularão efetivamente a crescer?

E por que buscar o que já é sabido e provado, em vez de experiências que o farão se desenvolver? A paixão pela busca do desenvolvimento e por prosseguir nesse caminho, mesmo (e especialmente) quando as coisas não vão bem, é o marco distintivo do *mindset* de crescimento. É o que permite às pessoas prosperar nos momentos mais desafiadores da vida.

> "As características humanas não são simplesmente como cartas de baralho que você recebe e com as quais tem de conviver"

CANDIDATOS EM PROVA DA FUVEST: *os estudantes que não se assustam diante de desafios são os que se saem melhor na escola*

MARIO ANGELO/SIGMAPRESS/ESTADÃO CONTEÚDO

JEWEL SAMAD/AFP/GETTY IMAGES

ESTABILIDADE OU DESAFIO?

É evidente que as pessoas de *mindset* fixo? Elas progridem

DESENVOLVA O *MINDSET*

A ideia de que as qualidades humanas são imutáveis atrapalha a vida pessoal e profissional. Veja as sugestões da pesquisadora Carol Dweck para evitar isso

NA VIDA PESSOAL

Pense em alguma ocasião em que você fazia algo com prazer. Montar um quebra-cabeça, praticar um esporte, aprender uma dança. De repente ficou difícil e você quis desistir. É o *mindset* fixo. Da próxima vez que isso acontecer, não se engane. Imagine que seu cérebro está formando novas conexões à medida que você enfrenta os desafios e aprende com eles.

NA EMPRESA

Como você age em relação às outras pessoas no trabalho? Você é um chefe que se concentra mais em seu poder do que no bem-estar das pessoas? Costuma afirmar sua posição diminuindo os outros? Evite isso. Pense em como você pode começar a considerar os colegas como equipe e tratá-los assim. Faça uma lista de estratégias e experimente-as.

NA FORMAÇÃO DOS FILHOS

Lembre-se de que elogiar a inteligência ou o talento das crianças, embora seja tentador, manda uma mensagem de *mindset* fixo. Torna mais frágeis a confiança e a motivação delas. Em vez disso, elogie os processos que elas utilizaram: as estratégias, o esforço e as escolhas.

Fonte: Carol Dweck

LOU GERSTNER, EX-PRESIDENTE DA IBM: *ele adotou uma estratégia de longo prazo e foi capaz de reformular a empresa nos anos 90*

quando as coisas estão seguramente ao alcance delas. As pessoas perdem o interesse se as coisas forem muito desafiadoras — por não se sentirem inteligentes nem talentosas.

Observei isso acontecer ao acompanhar alunos do curso básico de medicina durante o primeiro semestre de química. É um curso bastante puxado. A nota média em cada prova é 5, para estudantes que raramente tiravam menos do que 9. A maior parte começou com grande interesse pela química. Mas, ao longo do semestre, algo aconteceu. Os alunos de *mindset* fixo permaneceram interessados somente enquanto se davam bem. O interesse e o prazer dos que acharam o curso difícil reduziram muito. Não eram capazes de satisfazer-se com um curso que não servia de confirmação para a inteligência deles.

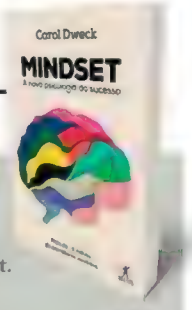
Por falar em desejar ser considerado perfeito, você não se surpreenderá ao saber que isso é muitas vezes chamado de 'a doença do CEO'. O executivo Lee Iacocca foi um caso desses. Depois do sucesso inicial como chefão da montadora Chrysler nos anos 80, Iacocca continuou a produzir os mesmos modelos de carros, com modificações superficiais. Infelizmente, eram modelos que ninguém queria mais. Enquanto isso, as concorrentes japonesas estavam repensando qual deveria ser a aparência dos automóveis e como deveriam funcionar. O resultado disso foi que os carros japoneses rapidamente conquistaram o mercado americano.

Os presidentes de empresas se veem constantemente diante de uma escolha. Deveriam enfrentar suas deficiências ou criar um mundo em que não tenham nenhuma? Iacocca escolheu a segunda opção. Cercou-se de adoradores, exilou os críticos e perdeu o

CAROL DWECK: *para a pesquisadora, é importante ter uma mentalidade voltada para o aperfeiçoamento*

Mindset — A Nova Psicologia do Sucesso

Editora Objetiva, 312 págs.
Autora Carol Dweck



> *Uma parcela significativa do que você acredita ser sua personalidade é, na verdade, gerada pelo* mindset. *E muito do que impede a realização de seu potencial é também produto dele*

contato com o rumo da indústria automobilística. Tornou-se uma pessoa que já não aprendia.

Existe ainda outro dilema enfrentado pelos executivos. Eles podem preferir estratégias de curto prazo que aumentem o valor das ações e façam com que pareçam heróis. Ou podem buscar um aperfeiçoamento de longo prazo, correndo o risco de serem desaprovados por Wall Street ao lançar as bases para um crescimento saudável num tempo mais longo. O executivo Albert Dunlap, que confessava ter um *mindset* fixo, foi levado à fabricante de eletrodomésticos Sunbeam para reorganizá-la. Preferiu a estratégia de curto prazo: aparecer como um herói para a bolsa de valores. As ações se valorizaram, mas a firma se esfacelou. Já Lou Gerstner, que afirmava ter um *mindset* de crescimento, foi chamado para reformular a IBM nos anos 90. Ao dedicar-se à imensa tarefa de mudar a cultura e as políticas da multinacional de tecnologia, os preços das ações estagnaram, e Wall Street torceu o nariz. Ele foi considerado um fracasso. Poucos anos depois, no entanto, a IBM voltou à liderança em seu mercado.

É POSSÍVEL MUDAR?

À medida que você começa a compreender os *mindsets* fixo e de crescimento, passa a ver exatamente como uma coisa leva a outra; como a crença de que as qualidades são imutáveis gera diferentes pensamentos e atos. Se você acreditar que é capaz de se aperfeiçoar, estará aberto a informações exatas sobre suas habilidades — ainda que não sejam lisonjeiras — a fim de aprender. No entanto, se quaisquer dados sobre suas preciosas características forem vistos como boas ou más notícias, é quase inevitável que aconteçam distorções. Alguns resultados serão enaltecidos, outros, desprezados, e você acabará sem se conhecer.

Quando adotamos um *mindset*, ingressamos em um de dois mundos. No primeiro — o das características fixas —, o sucesso consiste em provar que você é inteligente ou talentoso. Afirmar-se. No outro mundo — o das qualidades mutáveis —, ter sucesso é abrir-se para aprender algo novo. Desenvolver-se. No primeiro mundo, o fracasso é encontrar uma adversidade. Tirar uma nota baixa. Perder um torneio. Ser despedido do trabalho. Ser rejeitado. Isso quer dizer que você não é inteligente nem talentoso. No segundo mundo, o fracasso significa não crescer. Não atingir as coisas a que você dá valor. O que quer dizer que você não está realizando seu potencial. No mundo do *mindset* fixo, o esforço é ruim. E o fracasso indica que você não é inteligente nem talentoso. Se fosse, não precisaria fazer esforço. No mundo do *mindset* de crescimento, o esforço é o que torna você inteligente ou talentoso.

Existe escolha. Os *mindsets* nada mais são do que crenças. São crenças poderosas, mas são apenas algo que está em sua mente, e você pode mudar sua mente. Pense aonde gostaria de ir e qual *mindset* pode levá-lo até lá." ■

“Leitura obrigatória e conteúdo aprofundado que realmente faz a diferença na rotina.”

Laércio Cosentino • CEO da TOTVS

Já nas principais bancas e livrarias!

EXAME CEO

Abril

SETEPERGUNTAS
para SOFIA WINGREN

"Não trate novas ideias como um vírus"

Para a presidente da escola de negócios Hyper Island, da Suécia, somente as empresas criativas vão sobreviver à revolução das novas tecnologias

FILIPE SERRANO

DIVULGAÇÃO

SOFIA WINGREN: *"Não temos plena consciência das mudanças que estão por vir"*

FUNDADA EM 1996, A ESCOLA DE NEGÓCIOS SUECA HYPER ISLAND TORNOU-SE um ponto de referência para os profissionais que desejam entender as transformações provocadas pela tecnologia. Assim como a Singularity University — sua concorrente nos Estados Unidos —, a Hyper Island atrai alguns dos melhores profissionais das áreas de marketing e tecnologia. À frente da escola está a executiva sueca Sofia Wingren, que assumiu o cargo em setembro. Para ela, a economia mundial está prestes a sofrer grandes mudanças provocadas pela tecnologia e é urgente que as empresas desenvolvam uma cultura de criatividade.

1) Que tipos de habilidade profissional serão mais valorizados pelas companhias nos próximos anos?
Há duas coisas que vão se tornar ainda mais importantes num futuro próximo. A primeira é a habilidade empreendedora das pessoas. É ser capaz de farejar o que está acontecendo no mundo e enxergar onde está a demanda. Conseguir perceber as tendências e chegar antes aos consumidores. A segunda é a criatividade. Ainda deve levar um longo tempo para que as máquinas atinjam a mesma capacidade criativa dos seres humanos.

2) Quais são os setores que devem gerar mais empregos no futuro?
Em primeiro lugar está o setor do conhecimento — empresas de educação, agências de publicidade e consultorias, por exemplo. Mas, para ser sincera, acho que só vimos a ponta do iceberg das mudanças que estão por vir. Existem muitas tecnologias interessantes surgindo no horizonte, como a realidade virtual e a inteligência artificial. E elas vão ter um impacto forte no mercado de trabalho, bem mais amplo do que imaginamos.

3) De que modo um país como o Brasil deve se preparar para o impacto dessas tecnologias?
Nenhum país pode se dar ao luxo de esperar passivamente até que essas mudanças ocorram. Do contrário, acabaremos vivendo em países que serão museus a céu aberto, museus de como as coisas costumavam ser feitas.

4) Como evitar que isso ocorra?
O papel das empresas é crucial. É importante garantir que novas ideias não sejam tratadas como um vírus a ser eliminado do ambiente corporativo. O maior risco é que as grandes organizações adotem uma postura perigosamente confiante. Isso as tornará incapazes de mudar.

5) Como reverter essa mentalidade?
A primeira coisa a fazer é desenvolver uma cultura interna que permita o surgimento de ideias criativas. Talvez oito em cada dez ideias acabem não dando em nada. Mas duas serão boas. Se nós nunca dissermos um sim para as mudanças, elas nunca vão acontecer.

6) Qual conselho a senhora daria a um executivo disposto a adotar essa estratégia?
É importante reconhecer que não sabemos tudo, mas temos de ter a confiança de que vamos encontrar as respostas.

7) Esse não é o tipo de coisa que é mais fácil dizer do que colocar em prática?
Fazemos exatamente isso com nossos alunos. Sabemos que não temos as soluções para os problemas, mas agimos como facilitadores. Incentivamos para que eles encontrem as respostas. Na maioria das vezes, as respostas estão dentro das próprias organizações onde trabalham. ■

HIMSS Analytics
Transformando os cuidados de saúde através da Tecnologia da Informação
STAGE 7

Hospital Unimed Recife III

Nível Máximo HIMSS

1º #hospitaldigital da América Latina certificado pelo **HIMSS** Estágio 7, associando TI (tecnologia da informação) para o fornecimento de cuidados de saúde da mais alta qualidade, satisfação e segurança a todos os pacientes.

HUR III

Transformando os cuidados de saúde através da Tecnologia da Informação.

ANS - nº 34.488-5 Diretora Técnica Médica: Dra. Mª. de Lourdes C. de Araújo | Cremepe: 3367

#esseéoplano

45 ANOS Unimed Recife

Tecnologia:

MV
www.mv.com.br

Acesse:
www.unimedrecife.com.br

Ligue:
81 3320.7500

R. José de Alencar, 770
Ilha do Leite - Recife - PE

O melhor para os seus negócios.

Se tem Intel, tem máxima produtividade.

Nova linha HP para empresas.

Com a 6ª geração da Família de Processadores Intel® Core™.

Se mobilidade é o que sua empresa precisa, a HP é sua marca. O HP 240 acompanha suas atribuições aonde quer que você vá, pois seu chassi durável protege o notebook e possui uma aparência tão profissional quanto a sua. Leve-o para todas as reuniões.

Segurança também é fundamental para o seu sucesso. O Desktop ProDesk 400 conta com o HP BIOSphere[1] e o HP Client Security[2] para aumentar a segurança da sua empresa. Seus sistemas e dados críticos serão protegidos com senhas no nível do BIOS e autenticação personalizável.

A HP recomenda o Windows 10 Pro.

Compre agora:
SP (11) 4200 0028 | MG (31) 4042 1676 | RJ (21) 4042 3686

Ou acesse hpparaempresas.com.br

Para outras informações, acesse hp.com.br
Ou ligue: SP 4004 7751 e 0800 709 7751 para fora de SP.

Notebook HP 240 G4

Desktop ProDesk 400 SFF

[1] Os recursos HP BIOSphere podem variar, dependendo da plataforma e da configuração do computador. [2] Requer o Windows. Intel, o logotipo Intel, Intel Inside, Intel Core e Core Inside são marcas da Intel Corporation nos EUA e em outros países. As fotografias aqui exibidas são ilustrativas e certos acessórios podem não estar incluídos. HP e o logotipo da HP são marcar registradas da HP Inc. Microsoft e Windows são marcas registradas ou marcas comerciais da Microsoft Corporation nos Estados Unidos e/ou em outros países. Nem todos os recursos estão disponíveis em todas as edições ou versões do Windows 10. Os sistemas podem exigir atualização e/ou hardware, drivers, software e/ou BIOS adquiridos separadamente para se aproveitarem todas as vantagens das funcionalidades do Windows 10. O Windows 10 é automaticamente atualizado, o que está sempre ativo. Taxas de provedores de internet e requisitos adicionais podem ser aplicados para atualizações ao longo do tempo. Veja http://www.microsoft.com. Todas as outras marcas comerciais ou registradas pertencem a seus respectivos proprietários. A HP recomenda a utilização de itens originais e não se responsabiliza por componentes não originais incorporados no equipamento. ©Copyright 2016 HP Development Company, L.P. As informações aqui contidas estão sujeitas a alteração sem aviso prévio.